



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PODNIKATELSKÝ PLÁN

BUSINESS PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Denisa Šimková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Denisa Šimková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Podnikatelský plán

Charakteristika problematiky úkolu:

Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student zpracuje podnikatelský plán firmy.

Základní literární prameny:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-24-0939-2.

HISRICH, R. D. a M. P. PETERS. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KORÁB, V. a M. MIHALISKO. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007.
216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tvorbou podnikatelského plánu na založení podniku s ručně šitým oděvním zbožím v Brně. První část práce vymezuje teoretická východiska, která se týkají podnikání, podnikatelského plánu a vybraných metod strategické analýzy. Obsahem druhé části je strategická analýza vnějšího i vnitřního prostředí plánovaného podniku a zhodnocení situace na daném trhu na základě výsledků primárního marketingového průzkumu. Poslední část práce se zabývá podnikatelským plánem a jeho dílčími částmi.

Klíčová slova

podnikatelský plán, marketingový průzkum, strategická analýza, ručně šité oděvní zboží, softshell, finanční plán

Abstract

The diploma thesis deals with the creation of a business plan for the establishment of a company with hand-sewn clothing in Brno. The first part of the thesis defines the theoretical basis, which relate to business, business plan and selected methods of strategic analysis. The content of the second part is a strategic analysis of the external and internal environment of the planned company and evaluation of the situation on the market based on the results of the primary marketing survey. The last part of the thesis deals with the business plan and its partial parts.

Key words

business plan, marketing research, strategic analysis, hand-sewn clothing, softshell, financial plan

Bibliografická citace

ŠIMKOVÁ, Denisa. *Podnikatelský plán* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-04]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135251>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Josef Veselý.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto chci poděkovat především vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Josefu Veselému, CSc. za jeho velkou ochotu konzultovat, vést mě v průběhu psaní této práce a poskytovat mi cenné rady a připomínky. Dále chci poděkovat mé rodině a příteli za nesmírnou podporu, kterou mi byli v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD	12
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Vymezení základních pojmů	14
1.1.1 Značka	14
1.1.2 Podnikání	14
1.1.3 Podnikatel	15
1.2 Právní formy podnikání	15
1.2.1 Rozhodování o právní formě podnikání	15
1.2.2 Živnost	16
1.2.3 Obchodní korporace	17
1.3 Podnikatelský plán	20
1.3.1 Zásady tvorby podnikatelského plánu	21
1.3.2 Struktura podnikatelského plánu	21
1.4 Strategická analýza	27
1.4.1 SLEPTE analýza	28
1.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	30
1.4.3 McKinsey model 7S	32
1.4.4 Marketingový výzkum	34
1.5 SWOT analýza	37
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	39
2.1 Porterův model	39
2.1.1 Stávající konkurence	39
2.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů	40

2.1.3	Vyjednávací síla zákazníků	41
2.1.4	Hrozba vstupu nových konkurentů	41
2.1.5	Hrozba substitutů	42
2.1.6	Souhrn Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil	42
2.2	SLEPTE analýza	43
2.2.1	Sociální faktory	43
2.2.2	Legislativní faktory	45
2.2.3	Ekonomické faktory	46
2.2.4	Politické faktory	46
2.2.5	Technologické faktory	47
2.2.6	Ekologické faktory	47
2.2.7	Souhrn SLEPTE analýzy	48
2.3	McKinsey model 7S	48
2.3.1	Strategie	49
2.3.2	Struktura	49
2.3.3	Systémy	50
2.3.4	Styl řízení	51
2.3.5	Spolupracovníci	51
2.3.6	Schopnosti	51
2.3.7	Sdílené hodnoty	52
2.3.8	Souhrn McKinsey modelu 7S	52
2.4	Shrnutí analýz	52
2.5	Marketingový průzkum	53
2.5.1	Stanovení hypotéz	54
2.5.2	Metodologie průzkumu	55

2.5.3	Analýza dat a výsledky výzkumu	55
2.5.4	Testování hypotéz	64
2.5.5	Diskuse výsledků marketingového průzkumu	70
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	73
3.1	Titulní strana	73
3.1.1	Exekutivní souhrn	74
3.2	Popis podniku.....	75
3.2.1	Vize a mise podniku	75
3.2.2	Plánované činnosti	75
3.2.3	Velikost podniku a jeho umístění	76
3.2.4	Technické vybavení podniku	76
3.3	Obchodní plán	77
3.4	Organizační plán	78
3.5	Marketingový plán	79
3.5.1	Produkt.....	79
3.5.2	Cena	81
3.5.3	Distribuce.....	82
3.5.4	Propagace.....	82
3.6	Hodnocení rizik	83
3.6.1	Identifikace rizik	83
3.6.2	Ohodnocení rizik.....	84
3.6.3	Nápravná opatření.....	87
3.6.4	Porovnání rizik před a po aplikaci nápravných opatření	89
3.7	Finanční plán.....	89
3.7.1	Výdaje spojené se založením podniku.....	90

3.7.2	Pravidelné náklady vynaložené na chod podniku	92
3.7.3	Splátkový kalendář úvěru	96
3.7.4	Odhad příjmů	97
3.7.5	Pesimistická varianta finančního plánu	99
3.7.6	Realistická varianta finančního plánu	104
3.7.7	Optimistická varianta finančního plánu	109
3.7.8	Bod zvratu	114
3.8	Časový harmonogram	115
ZÁVĚR		117
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		119
SEZNAM OBRÁZKŮ		123
SEZNAM TABULEK		124
SEZNAM GRAFŮ		126
SEZNAM VZORCŮ		127
SEZNAM PŘÍLOH		128

ÚVOD

Lidé mají spoustu nápadů na podnikání, avšak málo z nich se dostane tak daleko, aby je nějakým způsobem realizovali. Poslední dobou, s ohledem na okolnosti dějící se v České republice od začátku roku 2020, je pro mnohé důležitější jistota příjmu a udržení si zaměstnání než seberealizace prostřednictvím podnikání.

Kvůli „koronavirovým“ opatřením je být (nejen) začínajícím podnikatelem rizikovější než dříve. Proto je o to důležitější, pokud se rozhodneme podnikat, vypracování dobře strukturovaného a reálného podnikatelského plánu. Ten pomůže namodelovat průběh budoucího podnikání s ohledem na možná rizika, rozložení podnikání v čase, finanční, marketingovou či obchodní strategii a podobně.

Některá podnikání dnešní situací na trhu trpí, jiná díky němu mohou prosperovat. Proto dobře zvolený předmět podnikání a portfolio produktů/služeb může eliminovat značnou část rizik, které by jej ohrožovaly. Z tohoto důvodu je nedílnou součástí podkladů pro tvorbu podnikatelského plánu průzkum trhu.

V této diplomové práci je zpracován kompletní podnikatelský plán na založení podniku s módním oblečením a doplňky. Pod značkou podniku bude v Brně navrhováno a ručně vyráběno textilní zboží zejména oblečení. K módě mám vztah od malička a už jako dítě jsem si vyráběla své oblečení. Naplňuje mě, když mají lidé z mých výtvorů radost, přináší jim do šatníků kousek české ruční práce, funkčnost, originalitu a špetku umění. Proto je mým řešením zkombinovat své tvůrčí dovednosti se znalostmi dosaženými na Podnikatelské fakultě a vybudovat fungující módní značku.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Textilní zboží domácího trhu, nebo dokonce ručně/řemeslně vyráběné, je stále více vyhledáváno. Lidé si začínají patřičně uvědomovat, odkud pochází oblečení z konfekčních, řetězcových prodejen. Častokrát se jedná o módní/trendy zboží, avšak vyrobené v Asii špatně placenými dělníky nebo dokonce dětmi. To je prodáváno vysoce nad cenou, což je způsobeno masovou výrobou a levnou pracovní silou.

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření podnikatelského plánu pro založení podniku s módním oblečením zejména ze softshellu. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, je třeba definovat **cíle dílčí**. Těmi jsou:

- zpracování rešerše relevantních zdrojů,
- vnitřní a vnější analýza trhu a marketingový průzkum trhu,
- shrnutí analytické části pomocí přístupu SWOT,
- vypracování obchodního, organizačního, marketingového a finančního plánu,
- zhodnocení rizik podnikatelského plánu, vytvoření harmonogramu činností,
- zhodnocení všech zjištěných skutečností.

Práce osahuje tři základní části: teoretickou, analytickou a návrhovou. **Metodologie** zpracování každé z nich se liší. Teorii, která obsahuje literární rešerši, jsem zpracovala pomocí obsahové analýzy po nastudování problematiky prostřednictvím vybraných zdrojů. Tyto zdroje jsou v práci řádně ocitovány. V části analytické je proveden sběr dat, jejich analýza a vyhodnocení. Metodami analýzy jsou SLEPTE, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinseyho 7S a marketingový výzkum. Data pro marketingový výzkum jsou primární a jsou získány pomocí dotazníkového šetření. Zbylé analýzy jsou zpracovány na základě sběru sekundárních dat z veřejně dostupných zdrojů. Analytická část práce je shrnuta ve SWOT analýze. Poslední částí práce jsou vlastní návrhy. Tato část obsahuje formulaci vlastních návrhů ve formě podnikatelského plánu vytvořeného na základě výsledků analytické části metodou syntézy poznatků. Takto sestavený podnikatelský plán, jež doplňují varianty vývoje podnikání na pět let dopředu, slouží jako podklad pro rozhodování o životaschopnosti navrhované podnikatelské činnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola práce se zabývá literární rešerší potřebnou pro následné vypracování analytické a návrhové části práce. Diplomová práce se týká tvorby podnikatelského plánu, proto je jistý úsek teoretické části věnován jak základním pojmům, týkajících se podnikání, tak podnikatelskému plánu samotnému. Zbylý úsek této kapitoly je věnován popisu strategických analýz a marketingovému výzkumu.

1.1 Vymezení základních pojmů

Tato část teoretických východisek práce obsahuje definice a vysvětlení základních pojmů, které jsou dále používány v navazujících kapitolách.

1.1.1 Značka

Značka může být vyjádřena prostřednictvím symbolů, písmen, obrázků, barev a celkovým designem jejich kombinací. Prostřednictvím značky je možné identifikovat konkrétního výrobce, prodejce, produkt apod. Značka může obsahovat jak vizuální, tak slovní sdělení veřejnosti. Značka odlišuje produkty či služby od konkurence a jejím cílem je vyvolat v lidech emoce. Měla by odrážet zejména charakter produktů či služeb, které jsou pod ní nabízeny. (1, str. 52, 53)

Značka je základním kamenem marketingové komunikace firem. Vyjadřuje produkt, jeho cenu, způsob distribuce a zejména se vyskytuje v marketingové propagaci podniku. Pokud bychom přirovnali podnik k člověku, můžeme říct, že značka je vlastně identita podniku. Člověk má své **vlastnosti**, **dovednosti**, charakteristické **chování**, **vzhled**, který si vybavíte, když se řekne jeho **jméno**. Tyto všechny aspekty své identity má i značka. (2, s. 136)

1.1.2 Podnikání

Podle definice občanského zákoníku je podnikání „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku*“. (3)

Podle této definice je jediným motivačním prostředkem člověka k podnikání ekonomický zisk. Ve skutečnosti však existují další motivátory jako společenská prospěšnost, rodinná situace, zkušenosti a další subjektivní aspekty. (4, s. 14-16)

1.1.3 Podnikatel

Za podnikatele je podle občanského zákoníku ten, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“. (3)

Dále je podnikatel označován jako „*osoba zapsaná v obchodním rejstříku. Za jakých podmínek se osoby zapisují do obchodního rejstříku, stanoví jiný zákon*“. (3)

K tomu, aby se osoba stala podnikatelem, je třeba získat k této činnosti příslušné oprávnění. (3)

1.2 Právní formy podnikání

Podnikatel má na výběr z několika právních forem podnikání. Každá z těchto forem podnikání s sebou nese určité normy, které jsou zároveň kritériem pro rozhodování o jejich výběru.

Normy, nařízení a definice týkající se podnikání upravuje Zákon č. 455/1991 Sb. a Zákon č. 90/2012 Sb. (3, 5)

1.2.1 Rozhodování o právní formě podnikání

Kritéria pro rozhodování o právní formě podnikání jsou podle Synka (6, s. 25) následující:

- způsob ručení,
- rozsah ručení,
- vedení podniku,
- počet zakladatelů,
- počáteční kapitál,
- administrativní náročnost založení podniku,
- podíl na zisku / ztrátě,

- přístup k cizím zdrojům,
- daňové povinnosti,
- zveřejňovací povinnost. (6, s. 25)

1.2.2 Živnost

Podmínky živnostenského podnikání upravuje zákon č. 455/1991 Sb. ze dne 2. října 1991. Tento zákon říká, že: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“ (7) Zákon dále určuje podmínky k provozování živnosti, těmi jsou:

- „*plná svéprávnost, kterou lze nahradit přivolením soudu k souhlasu zákonného zástupce nezletilého k samostatnému provozování podnikatelské činnosti a bezúhonnost.*“ (7)

Pokud to živnostenský či jiný zákon vyžaduje, je třeba, aby podnikatel prokázal i odbornou nebo jinou způsobilost. Živnosti jsou rozděleny do dvou kategorií, a to:

- ohlašovací,
- koncesované. (7)

Ohlašovací živnost

Ohlašovací živnosti může podnikatel při splnění podmínek provozovat po pouhém ohlášení, kdežto pro provozování živnosti koncesované je nutná koncese neboli oprávnění. Živnostenské oprávnění vzniká dnem ohlášení u ohlašovacích živností a u koncesovaných živností je to dnem nabytí právní moci o udělení koncese. (7)

Druhy ohlašovacích živností jsou:

- řemeslné,
- vázané,
- volné.

V případě **řemeslných** živností musí podnikatel prokázat patřičné vzdělání v oblasti podnikání. To může dokázat například výučním listem, dokladem o ukončení středoškolského či vysokoškolského vzdělání. To vše musí být vzdělání v oboru, ve

kterém chce osoba podnikat. Dále dokladem o rekvalifikaci nebo vykonáváním více než šestileté (včetně) praxe v oboru. (7)

Odborné způsobilosti pro živnosti **vázané** jsou upraveny přílohou č. 2 živnostenského zákona. Základním předpokladem je stanovená délka praxe v oboru podnikání. (7)

Živnosti **volné** nevyžadují, aby podnikatel prokazoval odbornou způsobilost k jejich vykonávání. Obory volných živností jsou uvedeny v příloze č. 4 živnostenského zákona. (7)

Koncesovaná živnost

Tyto živnosti jsou uvedené v příloze č. 3 živnostenského zákona, stejně tak i odborné způsobilosti nutné k jejich vykonávání. (7)

1.2.3 Obchodní korporace

Obchodní korporace upravuje zákon č. 90/2012 Sb. ze dne 25. ledna 2012. Obchodními korporacemi jsou obchodní společnosti a družstva. Existují tyto druhy obchodních společností:

- veřejná obchodní společnost,
- komanditní společnost,
- společnost s ručením omezeným,
- akciová společnost. (5)

Veřejná obchodní společnost a komanditní společnost **osobní společnosti** a společnosti s ručením omezeným a akciová společnost jsou **kapitálové společnosti**. (5)

Veřejná obchodní společnost

Veřejnou obchodní společnost mohou založit fyzické i právnické osoby. Musí to být však nejméně dva společníci. Všichni společníci poté ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem. Společníci nemají povinnost při zakládání podniku složit základní kapitál. Případné vklady společníků se uvádějí ve společenské smlouvě. Každý společník jedná za společnost samostatně. Podmínky mohou být taktéž upraveny ve společenské smlouvě.

Zisk i ztrátu si společníci dělí rovným dílem a při úmrtí posledního společníka společnost automaticky zaniká. (8, s.43)

Výhodou veřejné obchodní společnosti je, že není třeba povinně skládat základní kapitál a nevýhodou, že společníci ručí celým svým majetkem. (8, s.43)

Komanditní společnost

Komanditní společnost musí stejně jako veřejnou obchodní společnost založit minimálně dvě osoby. Ty mohou být jak fyzické, tak právnické. Společnost vzniká dnem zápisu do obchodního rejstříku. Pokud se společníci nedohodnou jinak, je zisk dělen poměrově podle výše jejich vkladů. Pokud se dohodnou na rozdělení zisku, uvedou to ve společenské smlouvě. (8, s. 44-45)

Komanditní společnost má dva typy vlastníků, komanditisty a komplementáře (vlastnictví musí vždy obsahovat jak komanditistu, tak komplementáře). Komanditista musí vložit minimální vklad 5000 Kč a ručí do jeho nesplacené výše. Tento vlastník nemá právo zasahovat do vedení podniku. Naopak komplementáře můžeme připodobnit společníkům ve veřejné obchodní společnosti. Mají na starosti vedení společnosti, ručí celým svým majetkem a jejich smrtí komanditní společnost zaniká. (8, s. 44-45)

Výhodou komanditní společnosti je absence nutnosti složení základního kapitálu. Nevýhodou ručení společníků celým svým majetkem a nemožnost zasahování komanditistů do vedení podniku. (8, s. 44-45)

Společnost s ručením omezeným

Tento typ společnosti je nejrozšířenějším v České republice. Osoby samostatně výdělečně činné své podnikání transformují do této formy, pokud se chtějí posunout na vyšší, profesionálnější formu podnikání. Společnost s ručením omezeným může mít jen jednoho zakladatele. Základní kapitál je ve výši 1 Kč, který lze vložit jak v peněžní, tak nepeněžní formě, a společníci neručí svým majetkem. Společnost ručí celým svým majetkem za své závazky. Rozdílem od živnosti je, že společnost s ručením omezeným musí vést podvojně účetnictví a řešit více úředních záležitostí. Statutárním orgánem této společnosti je jednatel nebo jednatelé a nejvyšším orgánem je valná hromada. (8, s. 43-44)

Založení této společnosti je také složitější, je třeba:

- uzavření společenské smlouvy notářským zápisem,
- získat živnostenské oprávnění,
- nechat zapsat společnost do obchodního rejstříku,
- provést registraci na finančním úřadu. (8, s. 43-44)

Výhodami společnosti s ručením omezeným podle Vebera a Srpové (2012) jsou:

- povinný vklad pouze 1 Kč,
- společníci neručí celým svým majetkem (omezené ručení),
- k založení stačí jedna osoba,
- vklad může být jak peněžní, tak nepeněžní. (9, s. 74)

Nevýhodami jsou:

- nutnost vedení podvojného účetnictví,
- více úředních povinností,
- dvojí zdanění (zdanění zisku společnosti daní z příjmů a podílu společníků ještě srážkovou daní),
- z hlediska obchodních partnerů může omezené ručení vyvolat nedůvěryhodnost. (9, s. 74)

Akciová společnost

Akciová společnost je nejsložitější ze všech zmíněných. Tvoří ji vlastníci tzv. akcionáři. Minimální výše počátečního vkladu je 2 mil. Kč. Společnost ručí za závazky celým svým majetkem, ale vlastníci za ni neručí. Tuto společnost může založit buď minimálně jedna právnická osoba, nebo minimálně dvě fyzické osoby. Tato podmínka se v různých zemích liší. Založení akciové společnosti je finančně náročnější z důvodu poplatků odvozených od jejího vkladu. (9, s. 74-75)

Výhodami této formy podnikání jsou:

- omezené ručení akcionářů,
- možnost získání velkého objemu kapitálu,
- snadná převoditelnost majetku (prodej, nákup akcií),
- společnost není spjata s jedním vlastníkem. (10, s. 80)

Mezi nevýhody patří:

- náklady na založení společnosti,
- byrokratická náročnost,
- vysoká výše vstupního kapitálu,
- svolávání ročních valných hromad,
- konzultace velkých rozhodnutí se správní, případně dozorčí radou, nebo nutnost výjimečně svolat všechny akcionáře,
- zakladatelé mohou ztratit kontrolu nad firmou v důsledku přeprodávání akcií.

(10, s. 80)

1.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán je soubor **cílů, analýz, marketingového, realizačního a finančního plánu**, dále **předpokladů úspěchu** podniku a **analýzy rizik**.

Proč bychom ale měli tento plán sestavovat? Zprvu, po zrození nápadu na podnikání, přeci stačí mít všechny tyto předpoklady v naší hlavě. V případě, že máme dostatek kapitálu, nepotřebujeme společníky, jednotlivé kroky procesu podnikání máme již ujasněné, víme, kolik zaměstnanců potřebujeme atd., pak opravdu není podnikatelský plán podmínkou. Jestliže však tyto aspekty podnikání ujasněné nemáme či potřebuje sehnat finance pro realizaci podnikání, je podnikatelský plán pro budoucího podnikatele velkým přínosem, ne-li nutností. (11, s. 14-15)

Samotné vytváření podnikatelského plánu pomáhá podnikateli objasnit si, na jaký trh s podnikáním vstoupit, kdo bude konkurencí, kolik zaměstnanců potřebuje, jaké musí mít s rostoucí poptávkou kapacity apod. Zejména kolik ho to celé bude stát a jak dosáhnout zisku. Základním kmenem podnikatelského plánu jsou tři otázky:

- Kde se nacházím?
- Kam se chci dostat?
- Jak toho chci dosáhnout? (11, s. 14-15)

1.3.1 Zásady tvorby podnikatelského plánu

Při vytváření podnikatelského plánu je dobré dodržovat určité zásady. To proto, abychom maximalizovali jeho hodnotu pro externí subjekty, jako jsou například investoři. Ti mají často na výběr několik podnikatelských plánů, které mezi sebou bojují o jejich pozornost.

Těmito zásadami jsou:

- inovativnost,
- srozumitelnost,
- logika,
- přiměřená stručnost,
- pravdivost, reálnost,
- respektování rizika. (12, s. 59-60)

Podnikatelský plán je velice vhodný, pokud má podnikatel v plánu financovat své podnikání externími zdroji. V tomto případě musí přesvědčit investory o životaschopnosti podniku a o tom, že se jim jejich rozhodnutí o poskytnutí prostředků vyplatí. Potenciálního investora zajímá výnosnost vloženého kapitálu, návratnost kapitálu a případná podnikatelská rizika s tím spojená. (13, s. 305)

1.3.2 Struktura podnikatelského plánu

Struktura podnikatelského plánu není nijak závazně stanovena. Tento dokument může tedy vypadat různě. Rozhodovat se o jeho struktuře můžeme například na základě požadavků investorů, které jeho prostřednictvím miníme oslovit. (14, s. 27)

Obsahem podnikatelského plánu může být shrnutí, popis podnikatelského záměru, popis produktu, okolí firmy, analýza zákazníků, analýza konkurence, informace o firmě, výroba, provozní činnosti, finanční plán, projektový plán, analýza rizik a přílohy. (15, s. 61-65)

Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán není vždy strukturován stejně, tak i různé zdroje uvádějí různě struktury. Dalším příkladem je struktura obsahující titulní list, obsah, úvod, účel a pozice dokumentu, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, analýza konkurence, marketingová a obchodní strategie, realizační

projektový plán, finanční plán, hlavní předpoklady úspěšnosti projektu, rizika projektu a přílohy. (1., s. 27)

Možností pro vytvoření struktury podnikatelského plánu je mnoho. Jednotlivé body podnikatelského plánu si objasníme dle struktury uvedené v předchozím odstavci.

Titulní list

Titulní list podnikatelskému plánu obsahuje informace jako jsou název podniku, jeho logo, název dokumentu, jeho autory, jména klíčových osob podnikatelského plánu apod. (14, s. 29)

Exekutivní souhrn

Shrnutí slouží v podstatě k navnadění čtenáře, aby se v něm vzbudil zájem číst dál. Shrnutí obsahuje zjednodušený popis všeho, co nabízejí následující stránky podnikatelského plánu. Můžeme například popsat, o jaké produkty se bude v plánu jednat, čím jsou tyto produkty výjimečné, kapitálovou náročnost, potřebu cizích zdrojů a jiné finanční aspekty, dále můžeme například okomentovat trh a konkurenci. Rozsah shrnutí není striktně určen a jeho zpracování probíhá až na samotný závěr tvorby podnikatelského plánu. (14, s. 29-30)

Analýza odvětví trhu

Analýza odvětví trhu je důležitou částí z hlediska investorů, kteří mají zájem zjistit, jak je podnik schopen fungovat na daném trhu. Proto zde provádíme analýzu konkurenčního prostředí, jakožto i jednotlivých nevýznamnějších konkurentů, kteří budou nový podnik ovlivňovat. Dále analyzujeme minulý i budoucí vývoj daného trhu a provádíme segmentaci trhu. (16, s. 114)

Tato část je dále rozvedena v kapitole této práce s názvem Strategická analýza.

Popis podniku

V této části podnikatelského plánu je popsán plánovaný podnik. Popis podniku slouží k tomu, aby se čtenář seznámil s podnikem. Důležité jsou informace o jeho velikosti a jeho lokalita, předmětu podnikání apod. Proto popisujeme:

- produkty (služby),
- velikost podniku a jeho umístění,

- organizační strukturu podniku,
- technické vybavení podniku,
- znalosti podnikatele z oboru. (17, s.29)

Výrobní plán

Tato část podnikatelského plánu může mít více názvů, a to výrobní plán či obchodní plán. Toto označení se liší s ohledem na hlavní činnost podniku. Pokud se jedná o podnik výrobní, sestavujeme plán výrobní, který obsahuje popis výrobního procesu včetně výrobních zařízení, strojů, materiálů potřebných k výrobě. Uvádí se také dodavatelé těchto položek. Obsahem tohoto plánu je také představení svých produktů včetně vyjádření jejich konkurenceschopnosti. V případě využívání subdodavatelů pro výrobu uvádíme i tyto subdodavatele. V případě, že podnik nevyrábí, ale zabývá se obchodní činností, nazývá se tato část obchodní plán. V obchodním plánu objasníme nákup zboží, služeb a například informace o skladovacích prostorách. Pokud se podnikatelský plán týká podniku poskytujícího služby, objasníme proces poskytování těchto služeb a v případě subdodavatelů, stejně jako u plánu výrobního, uvedeme tyto subdodavatele s objasněním jejich výběru a ohodnocením. (18, s.37-38)

Organizační plán

V organizačním plánu budoucího podniku je nutné se věnovat a blíže objasnit podrobnosti týkající se:

- vlastnictví podniku (obchodní společnost, osobní vlastnictví atd.),
- popisu managementu,
- klíčových pracovníků včetně jejich kompetencí,
- rozdělení pravomocí a odpovědností pracovníků. (18, s.38)

Jasně a přehledně lze tyto informace zachytit pomocí organizační struktury podniku. (18, s.38)

Marketingový plán

Marketingový plán slouží k tomu, že před samotnou produkcí produktu či provozováním služeb uděláme průzkum, abychom zjistili, co zákazníci požadují. Nabízený produkt či služby by měly být tedy vytvářeny na základě požadavků zákazníků. Dále by nabídka

měla být odlišena od konkurence, pokud by tomu tak nebylo, její uvedení na trh by postrádalo smysl. (19, s. 35)

Marketing podniku je faktorem, který významně ovlivňuje jeho budoucí úspěch. Důležitým strategickým rozhodnutím podniku v oblasti marketingu je rozhodnutí o marketingovém mixu. (14, s. 61)

Existuje více variant tohoto mixu. Ten základní obsahuje takzvané 4P, kterými jsou produkt, cena, distribuce a propagace (product, price, place, promotion). Z hlediska **produktu** je definována rozmanitost produktů, kvalita, design, vlastnosti, značka, balení, velikosti, služby, záruky apod. Oblast **cena (Price)** zahrnuje cenu produktu, slevy, doby splatností a platební podmínky. Do kategorie **kommunikace (Promotion)** spadá podpora prodeje, reklama, prodejní síly, PR (public relations) a přímý marketing. Poslední „P“ s názvem **distribuce (Place)** obsahuje distribuční kanály, pokrytí, sortiment, lokality, zásoby a dopravu. (20, s. 57)

Plán hodnocení rizik

Řízení rizik v podnikatelském plánu je stejně důležité pro získání investorů jako ostatní jeho části. Je důležité být při tvorbě této části objektivní a promítat v ní fakta, a ne vlastní názory. (14, s. 515)

Cíle v oblasti řízení rizik jsou odvozená od strategických cílů podniku. Nejdůležitějším krokem v této strategické oblasti podniku je určení míry rizik a jejich hodnocení. Prvním krokem je identifikace rizika, následuje určení hrozby, kterou s sebou toto riziko nese, pravděpodobnosti uskutečnění scénáře rizika a míra ztráty (dopadu), která při uskutečnění scénáře může nastat. (21, s. 446-452)

Z literatury známe několik druhů rizik, těmi jsou například politická a teritoriální, ekonomická, bezpečnostní, právní a spojená s odpovědností za škodu na díle předvídatelná a nepředvídatelná a specifická (22, s. 410)

Plán hodnocení rizik obsahuje:

- identifikaci rizik,
- hodnocení rizik,
- navržení nápravných opatření k eliminaci rizik,
- hodnocení účinnosti opatření. (23)

Prvním krokem je identifikace rizika. Zde jsou vyčteny nejdůležitější možná rizika. Dále tato rizika ohodnotíme. To je nejčastěji prováděno prostřednictvím tabulky, kde jsou rizika očíslována a každému z nich je přiřazena pravděpodobnost vzniku a jeho dopad. Součinem pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho dopadu získáme hodnotu rizika, která nám řekne, zda je riziko zanedbatelné, běžné, závažné či kritické. Třetím krokem je sestavení opatření ke snížení rizika, tedy vytvoření reakce na rizika. V posledním kroku vytvoříme znovu tabulku hodnocení rizik, tedy zapíšeme jejich pravděpodobnost a dopad po zavedení nápravných opatření. Nově vzniklou hodnotu rizik porovnáme s jejich hodnotou před zavedením opatření. (23)

Finanční plán

Sestavujeme, abychom získali přehled o tom, jaké budeme potřebovat v daném období finanční potřeby nutné pro vykonávání všech činností podniku a také o tom, jakým způsobem budeme tyto potřeby financovat. (24, s. 430)

Finanční plán zahrnuje:

- sestavení budoucích finančních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát),
- sestavení budoucího toku peněžních prostředků (cash flow),
- analýzu bodu zvratu. (25)

Výkaz zisku a ztrát

Tento účetní výkaz pojednává o úspěšnosti podniku, který je výsledkem hospodaření s majetkem a zdroji, které má podnik k dispozici za určité období. (26, s.59)

Obsahem výkazu zisků a ztrát je přehled o nákladech, výnosech a hospodářském výsledku. Na základě tohoto výkazu můžeme hodnotit podnik z hlediska zisku. Odhadovaný výkaz zisku a ztrát sestavujeme tak, že nejprve určíme tržby, a to například na základě průzkumu daného trhu. Tuto položku stanovíme z důvodu, že od plánovaných tržeb následně odvodíme provozní činnosti nutné k jejich dosažení a náklady s tím spojené. (16, s. 140-141)

Rozvaha

Rozvaha je účetní výkaz, který řadíme mezi nejdůležitější z hlediska zdrojů informací o financích. Obsahuje informace o majetku podniku a jeho zdrojích. Rozvaha se dělí na aktiva a pasiva. Aktivy rozumíme majetek podniku, pasiva představují zdroje potřebné

k získání tohoto majetku. Na základě rozvahy lze posoudit finanční zdraví společnosti. (26, s. 45)

Rozvaha nám poskytuje informace ve třech oblastech, a to v majetkové, ve zdrojích financování a finanční situaci podniku. Majetková situace podniku obsahuje informace o tom, jakým způsobem je majetek vázán a oceněn, do jaké míry je opotřeben, v jakém složení se majetek v podniku nachází a jak rychle se obrací. Strukturu vlastních a cizích zdrojů a jejich výši obsahuje druhá oblast, nazvaná zdroje financování. Informace o finanční situaci podniku utvářejí skutečnosti o zisku podniku, jeho rozdělení a o schopnosti podniku plnit své závazky. (27, s. 70-72) Aby byl podnik úspěšný, neměly by krátkodobé zdroje sloužit ke krytí dlouhodobých položek na straně aktiv (28, s. 64-66)

Aktiva neboli majetková struktura v rozvaze se dělí na:

- stálá aktiva,
- oběžná aktiva,
- ostatní aktiva. (27, s. 76-78)

Pasiva, tedy finanční strukturu v rozvaze, dělíme na:

- vlastní kapitál,
- cizí kapitál,
- ostatní pasiva. (27, s. 76-78)

Tok peněžních prostředků (Cash flow)

Tento výkaz pojednává o toku peněz v podniku za určité období. Předmětem jsou zde příjmy a výdaje spojené s činností podniku. (27, s. 116-122)

Přehled Cash flow je vhodné sestavovat z důvodu, že výkaz zisků a ztrát tok peněz v podniku nezobrazuje, a to z důvodu, že náklady a výnosy jsou ve výkazu zisku a ztrát zohledněny v momentě fakturace, ačkoli nemusí být ještě uhrazeny. (18, s. 136-137)

Tok peněžních prostředků dělíme na finanční investiční a provozní, přičemž provozní je považován za nejdůležitější, neboť ukazuje, zda výsledek hospodaření z běžné činnosti podniku odpovídá jeho skutečné produkci peněz. (27, s. 120-124)

Analýza bodu zvratu

Pomocí této analýzy zjistíme, jaký musí mít podnik minimální objem prodeje, aby neskončil ve ztrátě. Bod zvratu se nachází tam, kde se celkové tržby rovnají celkovým nákladům. (18, s. 133)

Cílem sestavení harmonogramu činností je objasnění časového rámce jednotlivých činností a obsahuje:

- identifikaci činností a kroků realizace podnikatelského plánu,
- určení termínu zahájení těchto aktivit,
- dobu trvání aktivit,
- určení termínu dokončení aktivit.

Dále pro přehlednost činností použijeme znázornění v diagramu, kde znázorníme jednotlivé činnosti, jejich začátky a návaznosti. (14, s. 27)

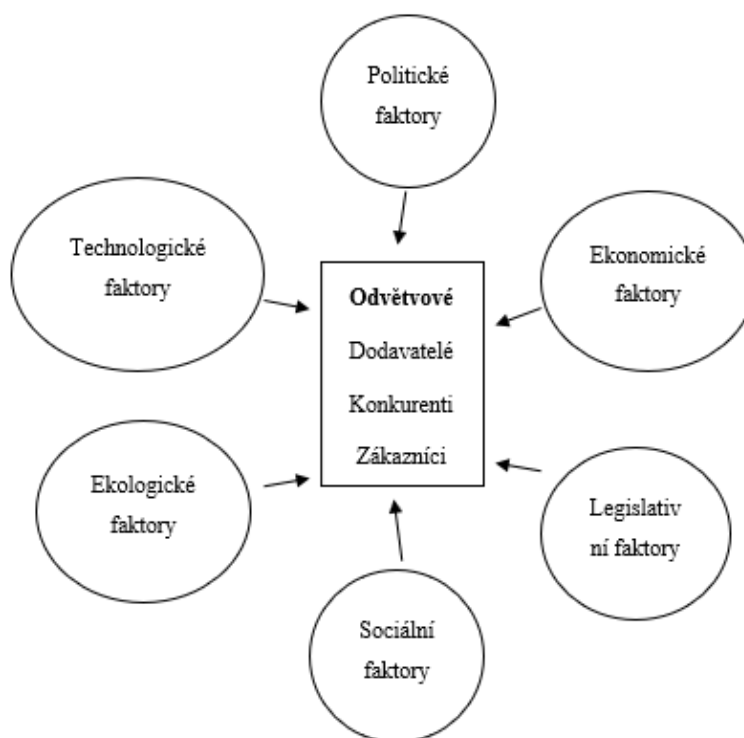
Přílohy

Závěrem podnikatelského plánu jsou zveřejněné přílohy. Zde jsou uvedeny podklady, které se v dokumentu doposud nevyskytly z důvodu jejich doplňkového charakteru. Přílohou mohou být například výsledky vlastního výzkumu, které slouží jako podklad pro rozhodnutí uvedená v podnikatelském plánu. Na přílohy se v textu vždy odvoláváme, aby čtenář mohl v případě zájmu přiložený dokument snadno najít. Dalším příkladem mohou být přiložené vybrané korespondence se zainteresovanými stranami jako jsou zákazníci, dodavatelé či distributoři apod. (16, s. 118)

1.4 Strategická analýza

Strategická analýza se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního okolí. Nejvýznamnější výstupy dílčích analýz, které jsou obsahem strategické analýzy, se promítnou ve shrnutí analýz přístupem SWOT. Analýza vnějšího okolí podniku se zabývá rozpoznáním příležitostí a hrozeb plynoucích ze strategické pozice podniku na trhu. Vnější okolí se dělí na makrookolí a mikrookolí. Makrookolí se zabývá identifikací faktorů sociálních, ekonomických, legislativních, politických, technologických a případně ekologických. K tomu slouží analýza SLEPTE. K analýze mikrookolí můžeme použít Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Jak již napovídá název, tato analýza slouží k identifikaci

konkurenčních faktorů, kterými jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitutů, hrozba vstupu nové konkurence a rivalita mezi stávající konkurencí. (29, s. 11)



Obrázek č. 1 Strategická analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29,30)

Vnitřní analýza podniku vede k identifikaci schopností uvnitř podniku a také jeho zdrojů. Kombinace těchto faktorů určuje, jak je podnik schopen reagovat na změny v jeho vnějším okolí. Identifikací předností podniku můžeme získat stavební kámen pro konkurenční výhodu. Pro analýzu vnitřního okolí slouží analýza McKinesyho 7S. (29, s. 11)

1.4.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza patří do analýz vnějšího prostředí podniku. Její název je složen počátečními písmeny anglických slov Social, Legislative, Economic, Political, Technological a Ecologic. To jsou všechno faktory, které ovlivňují podnik zvenčí.

Pomocí této analýzy určíme nejen vlivy, které budou na podnik působit, ale také jak budou na podnik působit a co může být následkem jejich působení. (30, s. 42-48)

Sociální faktory

Analýzou sociálních faktorů získáme přehled o současné situaci v oblastech, jako jsou ochota lidí pracovat, změna poptávky určitého zboží v poslední době, životní styl a úroveň obyvatelstva, demografické faktory, pohled obyvatelů na současný svět apod. (30, s. 42-48)

Legislativní faktory

Legislativní faktory se týkají konkrétních států a jejich hlavní roli zde hrají právě státy a jejich zákony. Stát velkou měrou ovlivňuje prostřednictvím zákonů, vyhlášek apod. podnikání jednotlivců. A to například prostřednictvím daňových zákonů, občanského zákoníku, obchodního zákoníku nebo třeba regulací exportu a importu. Tyto a mnohé další regulace státu mohou ovlivnit například rozhodnutí o právní formě podnikání. (30, s. 42-48)

Ekonomické faktory

Ekonomika státu ovlivňuje podnikání, a to měrou příležitostí či hrozeb, které mohou z dané ekonomiky pro podnik plynout. Ekonomickými faktory ovlivňující podnikání mohou být úrokové míry, míra inflace, dostupnost úvěrů, trendy nezaměstnanosti, úroveň HDP, míra růstu ekonomiky, hospodářské cykly státu atd. (30, s. 42-48)

Politické faktory

V oblasti politických faktorů dané země nás zajímá, jakou máme vládu, kdo může zvítězit v příštích volbách a jaké to může nést důsledky pro naše podnikání. Podmínky zaměstnávání lidí či obchodní podmínky, jaké lze očekávat změny v minimálních mzdách, změny důchodového věku, vývoj školství v zemi apod. (31, s. 68)

Technologické faktory

Technologické faktory ovlivňují podnik méně či více s ohledem na jeho hlavní podnikatelskou činnost. V některých případech mohou tyto faktory značně podnik ovlivnit, a to velice rychle, a proto je třeba tyto faktory sledovat a přizpůsobovat se technickému či technologickému vývoji v oblasti daného podnikání. Technologické

změny mohou přivést na trh nové substituty, které mohou podnik ohrozit. Nebo můžeme využít příležitosti nových pracovních procesů a postupů. Technologie také mohou určovat, zda je možné vyrábět levně a zároveň kvalitně. (30, s. 42-48)

Ekologické faktory

Stejně jako ostatní faktory, i ekologické má každá země jiné. Je žádoucí, aby podnik bral v potaz místní zvyklosti v oblasti ekologie či dokonce standardy či normy, které je nutno dodržovat. Mezi ekologické faktory patří ochrana životního prostředí, obnovitelné zdroje a energie, udržitelný rozvoj, zpracování odpadů, recyklace, vodní zdroje a další. (30, s. 42-48)

1.4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model je jedním z nejpoužívanějších k analýze konkurenčního okolí podniku. Skládá se z pěti faktorů, které dohromady definují strategickou pozici podniku na konkrétním trhu. Tyto faktory jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a stávající konkurence na trhu. (32, s. 53)

Porterova analýza slouží ke zjištění konkurenčních příležitostí a hrozeb, tedy jako podklad pro zpracování SWOT analýzy. Na základě určení hrozeb by měla být taktéž navržena opatření k jejich eliminaci. (32, s. 56)

Stávající konkurence

Mezi stávající konkurencí na trhu existuje různě velká konkurenční síla. Tato síla závisí například na struktuře mikrookolí. Struktura mikrookolí určuje složení konkurenčního okolí podniku, jak velcí konkurenti se zde vyskytují, zda je zde nějaký dominantní apod. Dále je konkurenční síla dána poptávkovými podmínkami. Zde zkoumáme, jaká je poptávka po určitých produktech celkově na daném trhu, zda je konstantní, roste, či naopak klesá. Svoji roli hrají také bariéry vstupu na trh, ty určují obtížnost vstupu konkurence do odvětví. (33, s. 19-20)

Pokud je konkurenční síla na trhu malá, je to pro firmy příležitost zvýšit cenu. Tím pádem podniky dosahují vyššího zisku. V případě, že je konkurenční síla velká, jsou firmy

nuceny cenu snižovat. Vznikne zde cenová válka, která má za důsledek ohrožení zisků podniků. (33, s. 19-20)

Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací sílu zákazníků může ovlivňovat mnoho faktorů. Tímto faktorem může být například velikost/významnost zákazníka. Pokud je daný zákazník pro dodavatele významný, například pokud přináší dodavateli značné procento z celkových objednávek, může si snáze „diktovat“ podmínky pro spolupráci, včetně ceny. Dalším faktorem může být, že zákazník nevnímá viditelný rozdíl mezi produkty dodavatele a jeho konkurence, proto může dodavatele snadno vyměnit. V případě, že má zákazník možnost vyrobit si zboží, které odebírá od dodavatele sám, má výhodné postavení v této spolupráci. Pokud by byly totiž s dodavatelem nějaké problémy, může ho nahradit vlastním dodáváním vybraného zboží a dodavatel tak přijde o zakázky. Silnou pozici k dodavateli má zákazník také, když je z nějakého důvodu nucen snížit své náklady. V tomto případě buď vyjedná slevu u stávajícího dodavatele nebo přejde k jinému. Ohrozit dodavatele může také to, když zákazníkovi příliš nezáleží na kvalitě daného zboží, je citlivý na cenové změny nebo má snadný přístup ke konkurenci a stejně tak přechod k ní. (32, s. 54)

Vyjednávací síla dodavatelů

Velká vyjednávací síla dodavatelů je logicky protikladem silné pozice zákazníků. Tedy pokud je dodavatel významným/velkým na daném trhu. Čím větší má dodavatel monopolní sílu, tím více může vyjednávat. Silnou vyjednávací pozici má dodavatel také, pokud pro něj zákazník není významným. Dále vyjednávací sílu dodavatele ovlivňuje diferenciací zboží, nízká citlivost zákazníků na změnu ceny, nemožnost zákazníků „vyrábět si sám“ nebo když zákazník není/je nucen snižovat své náklady. (32, s. 54)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je přímo ovlivňována fixními náklady pro vstup do odvětví, pokud jsou fixní náklady vysoké, je hrozba vstupu konkurence na trh nízká. Dále druh konkurenčního prostředí (jakou monopolní sílu mají konkurenční firmy). Diferenciací produktů v odvětví je též významným faktorem. Následuje nákladová výhoda, míra nákladů na přechod ke konkurenci nebo stupeň regulace odvětví. Hrozbu nových konkurentů ovlivňuje v neposlední řadě riziko toho, že bude vyrábět mnohem draž oproti již zaběhlým firmám. (32, s. 55)

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů může být již z prvopočátku minimalizována z důvodu neexistence takto blízkých substitutů daného produktu. V případě, že substituty existují, může být hrozba snižována, pokud podniky produkuje dané substituty mají nezvyšující se nabídku, vyrábějí draž, náklady zákazníka na přestup k substitutu jsou vysoké nebo když je cena výrobku daného podniku pro spotřebitele zajímavější než u substitutů. (32, s. 55)

1.4.3 McKinsey model 7S

Model 7S je nástroj pro analyzování a definování strategie podniku. Model má ve svém názvu 7S, protože se skládá ze sedmi vzájemně na sebe navazujících a vzájemně se ovlivňujících faktorů, kterými jsou strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. Kombinace těchto faktorů určuje, jak firma funguje. (34, s. 27)

Strategie podniku se odvíjí od představ majitelů a předmětu podnikání. Strategii by měli všichni v podniku dodržovat, aby mohlo být jejím prostřednictvím dosaženo dlouhodobých cílů firmy. (21)

„Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšleným směřováním firmy k jednomu cíli nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat.“ (21)

Strukturou v podniku se rozumí organizace pracovníků z pohledu jejich nadřízenosti či podřízenosti. Jedná se o hierarchické uspořádání pracovníků nebo jejich skupin. Organizační struktury rozlišujeme dle orientace na výsledky nebo aktivity a podle dynamičnosti a rigidity (neohebnosti). (35, s. 74-75)



Obrázek č. 2 Organizační struktura podniku
(Zdroj: 35)

Pokud mluvíme o **spolupracovnících**, jsou tím míněny lidské zdroje podniku. Hovoříme o jejich vztazích na pracovišti, motivaci, chování na pracovišti, jejich funkcích apod. **Schopnosti** podniku jsou definovány jako to, v čem firma vyniká. Jedná se o celkovou schopnost podniku plnit strategické cíle. Schopnosti zahrnují i kvalifikaci personálu. Zde záleží také na prostředí podniku, zda mají zaměstnanci v podniku dostatečnou možnost a motivaci k učení se. Pokud nelze potřebných kvalifikací dosáhnout uvnitř podniku, přijme podnik nové zaměstnance. **Systémy** slouží k provádění každodenních aktivit podniku a patří mezi ně například informační systémy, komunikační systémy, systém alokace zdrojů, inovační systémy, účetní systémy apod. **Styl řízení** popisuje, jak management řídí zaměstnance a řeší problémy. Obrázek č. 2 znázorňuje druhy stylu řízení a jejich možné kombinace. (35, s. 75-76)



Obrázek č. 3 Styly řízení
(Zdroj: 35)

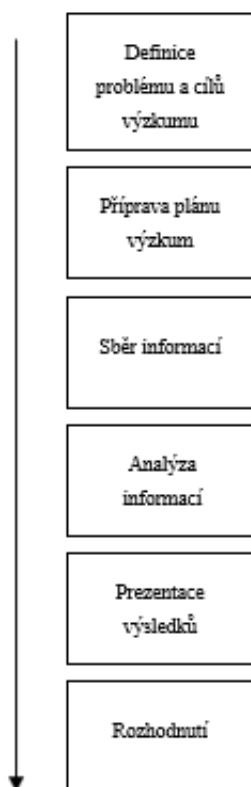
Sdílené hodnoty odrážejí ideje a principy, které pracovníci podniku respektují. (35, s. 75)

1.4.4 Marketingový výzkum

Cílem marketingového výzkumu je získávání, shromažďování, analýza a interpretace informací, které jsou pak využity pro marketingové řízení podniku. Podle účelu, za kterým je výzkum prováděn, dělíme marketingové výzkumy na monitorovací, explorativní, deskriptivní, kauzální, prognostický a koncepční. (36, s. 115)

Marketingový výzkum je charakterizován svou jedinečností, vypovídací schopností a aktuálností. Je doporučeno pro výzkum používat různé metody současně a čerpat z na sobě nezávislých zdrojů, abychom dosáhli objektivitu výzkumu. Abychom mohli výzkum nazývat výzkumem, je třeba k jeho realizaci využívat vědeckých metod. Využijme naši domněnku o správnosti jevů a na jejím základě vytvoříme hypotézu. Tuto hypotézu následně prostřednictvím výzkumu potvrdíme, či vyvrátíme. (37, s. 309)

Marketingový výzkum se skládá z šesti kroků zobrazených na obrázku č. 3 níže.



Obrázek č. 4 Marketingový výzkum
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)

Krokem číslo jedna v procesu marketingového výzkumu je **definice problému a cílů výzkumu**. Od tohoto kroku se odvíjejí všechny další. Pokud bychom špatně definovali problém, mělo by to obrovský vliv na výsledky výzkumu. Na základě definice problému určíme význam a cíle celého výzkumu. Výzkumné problémy mají pevnou vazbu s problémy marketingovými (tržními). Abychom mohli definovat výzkumný problém, je třeba znát své cílové trhy, reakce na změny a aspekty marketingového mixu podniku. Dále definujeme cíle výzkumu. Určujeme jeden hlavní výzkumný cíl, který dále rozdělíme na několik dílčích cílů. Jejich počet však musíme držet v mezích, aby nám na jedné straně neunikly potřebné aspekty zkoumání a abychom na straně druhé nevytvořily zbytečné náklady. (36, s. 71-73)

Druhým krokem je **příprava plánu výzkumu**. Tímto krokem procházíme s cílem vytvoření plánu sběru dat a nákladů s tím spojených. Pro sestavení plánu je třeba znát zdroje dat, nástroje výzkumu, metody, velikost vzorků a metody kontaktu. (20, s. 134)

Data, která sbíráme, dělíme na primární a sekundární. Primární data sbíráme nově pro naše účely a s jistotou, že data, která potřebujeme, nelze dohledat již zpracovaná. Pokud by potřebná data byla již někým dříve zpracovaná pro jiné účely, nazýváme je sekundární. Pro výzkum jsou důležitá jak primární, tak sekundární data s ohledem na metodu výzkumu. (37, s. 192-194)

Pro sběr primárních dat jsou k dispozici tři základní nástroje, a to dotazník, kvalitativní metody a technologická zařízení. Dotazník se používá pro sběr primárních dat. Je zároveň jednou z nejpoužívanějších metod kvůli důvodům, mezi něž patří například flexibilita. I když se tvorba dotazníku může zdát jednoduchá, je třeba dbát na jeho zpracování. Jsou aspekty, které mají vliv na zákazníkovi odpovědi, jako forma dotazníku, formulace otázek či jejich pořadí. Je možno realizovat dotazník s otevřenými a uzavřenými otázkami. Uzavřené otázky nabízí respondentům jasné, srozumitelné odpovědi, u kterých není třeba vyvíjet vlastní iniciativu, kromě zaškrtnutí té (případně těch, pokud to zadání umožňuje), která respondentovi nejvíce vyhovuje. U otevřených otázek respondent odpovídá vlastními slovy, takže získáme konkrétnější odpovědi, kterých je ale více a hůře se vyhodnocují. Pokud máme strach, že by respondenti mohli ve skutečnosti reagovat jinak, než odpovídají v dotazníku, můžeme použít pro sběr dat metody kvalitativní. Pomocí kvalitativního dotazníku, který dává respondentovi širší prostor vyjádření, můžeme získat

lepší náhled například na vnímání výrobku a značku spotřebitele. Existují také technologická zařízení, která dokážou například měřit emoce vyvolané reklamou, určovat body na obrázcích, na které se respondent nejvíce zaměřuje. K měření reakcí respondentů se dnes využívají také senzory kůže, skenery mozkových vln apod. (20, s. 143-144)

Dalším krokem přípravy plánu výzkumu je **výběr respondentů**. Rozhodujeme o tom:

- Koho se budeme ptát?
- Kolika lidí se budeme ptát?
- Jak respondenty vybereme? (20, s. 143)

Čím větší vzorek respondentů máme k dispozici, tím přesnější výsledky budou. Ovšem i malé vzorky respondentů (proti celku) mohou poskytnout relevantní výsledky, pokud správně určíme jejich profil. Třetím krokem výzkumného procesu je **sběr informací**. Tato část výzkumu je nejnákladnější ze všech kroků. V tomto procesu je velké riziko výskytu chybovosti. Sběr informací probíhá na základě plánu viz výše. (20, s. 100-105)

Sběr informací může probíhat kvalitativně nebo kvantitativně. Kvantitativní výzkum zkoumá nějaký jev a cílem je jeho číselné vyjádření. Kvalitativní výzkum naproti tomu zkoumá příčinu daného jevu a pracuje se zde proto s větší nejistotou. Pro uskutečnění kvalitativního výzkumu zpravidla stačí méně respondentů než u kvantitativního. (35, s. 120)

Dalším krokem výzkumného procesu je **vyhodnocení** nasbíraných informací. K tomuto vyhodnocení jsou používány různé statistické metody, jejichž volba závisí na výzkumných otázkách. Zvolené hypotézy také ovlivňují výběr metod vyhodnocení. (20, s. 138)

Hypotézy jsou předpokladem výsledků jevů, nejedná se o otázky ale o tvrzení. (35, s. 74)

Krokem číslo pět je **prezentace výsledků**. Výsledky prezentuje výzkumný tým managementu. Prezentované výsledky slouží managementu jako podklad pro strategická rozhodnutí. Velice důležitá je srozumitelnost prezentace, aby nedošlo k nepochopení mezi oběma stranami. (20, s. 147)

Posledním krokem výzkumného procesu je **rozhodnutí**. Je nutno zvážit všechny zjištěné skutečnosti a na základě prezentovaných výsledků výzkumu učinit strategické rozhodnutí a závěry, plynoucí ze zadání výzkumného projektu. (20, s. 147)

Testování hypotéz

Hypotézám můžeme rozumět jako předpokládaným výsledkům vyskytovaných jevů. Tato tvrzení je nutno na základě výzkumu potvrdit, či vyvrátit. K tomu slouží testování hypotéz. (38)

Nejdříve určíme nulovou hypotézu H_0 , která je předpokladem výsledku jevů. Dále určíme hypotézu H_1 , která je opakem nulové hypotézy. Dalšími kroky postupu testování hypotéz je stanovení hladiny významnosti, která určuje povolenou hladinu chybovosti závěrů, stanovení testového kritéria a určení kritického oboru hodnot. Na základě těchto kroků formulujeme závěr tohoto testování. (38)

K potvrzení či vyvrácení hypotéz je v této práci použit test Chí kvadrát. Následující vzorec obsahuje výpočet testového kritéria. (38)

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Vzorec č. 1 Testové kritérium

(Zdroj: 38)

Nulovou hypotézou bude vždy stanoveno, že znaky jsou na sobě nezávislé. H_1 tedy naopak předpokládá, že existuje závislost mezi daným znaky. Dále je určena kritická hodnota pomocí následujícího vzorce. (38)

$$\chi^2_{1-\alpha}; (r-1)(s-1)$$

Vzorec č. 2 Kritická hodnota

(Zdroj: 38)

Jestliže pak bude testové kritérium menší než kritická hodnota, pak hypotézu H_0 nezamítáme a předpokládáme nezávislost znaků. (38)

1.5 SWOT analýza

SWOT je analýza faktorů, jež ovlivňují strategickou pozici podniku. Její název se skládá z anglických slov Strength, Weakness, Oportunity a Threat. V překladu se tedy jedná o silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky pocházejí z vnitřního okolí podniku, příležitosti a hrozby z okolí vnějšího. Vnitřní analýzou je například McKinseyho 7S, vnější SLEPTE nebo Porterova analýza pěti konkurenčních sil viz výše. SWOT analýza je sestavena na základě výstupů z těchto analýz. Základním

cílem této analýzy je rozvoj silných stránek a potlačení těch slabých, dále využití naskytnutých příležitostí a vyhnutí se hrozbám. (29, s. 91)

Ve SWOT analýze zkoumáme, jak je firma se svými přednostmi a nedostatky schopna se poprat se změnami v jejím okolí. Radí se nejprve udělat zmíněnou analýzu příležitostí a hrozeb (OT) a posléze přistoupit na analýzu silných a slabých stránek (SW). Analýza OT se skládá z analýz vnějšího prostředí, a to z makroprostředí (např. SLEPTE) a mikroprostředí (např. Porterův model). Závěrem těchto analýz jsou příležitosti a hrozby, které se v okolí podniku vyskytují. (39, s. 103)

Tabulka č. 1 SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>Zaznamenáváme zde skutečnosti, které s sebou nesou výhody jak pro firmu, tak zákazníky</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>Skutečnosti zde zaznamenané podnik dělá špatně, nebo je ostatní firmy dělají lépe</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>Zde zaznamenáme, jaké skutečnosti mohou mít za následek zvýšení poptávky nebo uspokojení zákazníků, a tím mohou zajistit firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>Zaznamenáváme zde všechny faktory, které mohou způsobit pokles poptávky či nespokojenost zákazníků</p>

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola diplomové práce pojednává o současné situaci na vybraném trhu. Obsahuje jak vnitřní, tak vnější analýzy okolí budoucího podniku. Tyto analýzy jsou konkrétně SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a McKinseyho 7S. Každá z těchto analýz má vlastní kapitolu, na jejímž konci se nachází shrnutí výsledků analýz. Samostatnou kapitolu má také marketingový výzkum. Výzkum je realizován sběrem primárních dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Na konci této celé kapitoly jsou shrnuty zjištění příležitostí a hrozeb pomocí přístupu SWOT.

2.1 Porterův model

V této kapitole je identifikováno konkurenční prostředí podniku. Jsou zde rozebrány vlivy stávající konkurence, nově vstupující konkurence, substitutů, dodavatelů a zákazníků.

2.1.1 Stávající konkurence

Konkurence, která již na trhu existuje, je významnou hrozbou pro nově založený podnik. Proto je velice důležitý faktor odlišení se od této konkurence. Odlišení nemusí být pouze v oblasti jednotlivých produktů, můžeme se odlišit například specializovaným personálem, kvalitním marketingem nebo rozsahem svých činností. Způsobů diferenciací je celá řada, k jejich vytvoření je nejprve nutné znát informace o stávající konkurenci.

Mezi největší e-shopové konkurenty na trhu s módním softshellovým zbožím patří woxx.cz. Tento e-shop patří pod společnost SUN SKI sport, s. r. o. sídlící v Jeseníku. Mimo módních kabátů a bund ze softshellu nabízí obchod spoustu dalšího zboží, jako jsou trička, kalhoty, spodní prádlo, plavky, svetry apod. Dále nabízejí skateboardy a skateboardové vybavení. Nespecializují se tedy vyloženě na zboží ze softshellu, i když ho ve své nabídce mají. Tento e-shop se může pyšnit tím, že své zboží vyrábí ručně v České republice, konkrétně také v Jeseníku. Na trhu působí přes čtyři roky. Internetové stránky s e-shopem jsou jednoduché, v černobílých barvách, jsou přehledné a poskytují dostatek informací, které mohou potenciálního zákazníka zajímat, ať už ohledně zboží, jeho dodávky, reklamací apod.

Velice módní dámskou bundu ze softshellu nabízí také e-shop simplyself.cz, jehož majitelkou je česká celebrita Veronika Kopřivová. Tato bunda je nabízena ve třech barvách. Vzhledem k tomu, že majitelka této značky je mediálně známou osobností, může být i přesto, že v nabídce má aktuálně pouze jeden druh dámské softshellové bundy, významnou konkurencí.

Dalším internetovým konkurentem je kukadloo.cz, tento e-shop má však v nabídce pouze jeden dámský softshellový kabát a jednu pánskou bundu, zbytek zboží je dětské. Zboží tohoto e-shopu se mi zdá spíše funkční než módní.

Na trhu, jak v oblasti e-shopů, tak na brněnském, se vyskytuje poměrně velké množství různých obchodů s konfekcí, které sezónně softshellové zboží nabízí, avšak analýza těchto potenciálních konkurentů by byla velice časově náročná.

Přímo na brněnském trhu jsem nenašla žádnou specializovanou konkurenci pro trh s dámským a pánským zbožím a doplňky ze softshellu. Na brněnském trhu se nachází spousta výrobců outdoorového softshellového oblečení, které však není, ač je ze stejného materiálu, z podstaty užívání substitutem pro plánované produktové produkty obsažené v podnikatelském plánu na založení podniku.

Závěrem analýzy stávající konkurence je, že na brněnském trhu se nenachází specializovaná prodejna na módní softshellové zboží. Proto již samotný plánovaný předmět podnikání je odlišením se od stávající konkurence. Plánovaná ruční brněnská výroba zase odliší produkty od konfekční produkce již zaběhlých obchodů, které sezónně nějaké softshellové kousky nabízejí. Internetové stránky jsou nutností a plánovaný ateliér pro výrobu a prodej zboží je pro měnský trh velice vhodnou variantou.

2.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Výběr dodavatelů hraje ve vybraném odvětví obrovskou roli. Základem pro funkční, trvanlivé a dobře padnoucí oblečení je látka, ze které je vyrobeno. Pokud podnik vyrábí z levných, nekvalitních materiálu, jeho zboží zákazníkovi příliš dlouho neposlouží. Některé kvalitní materiály jsou naopak velice drahé, a proto i výsledná cena zboží je vysoká, což zákazník taktéž nemusí akceptovat. Proto je velice důležité najít kompromis mezi cenou a kvalitou. Dodavatelů látek je dnes v Česku poměrně mnoho. Zákazník si

tedy může vybrat takového dodavatele, který splňuje aspekt kvality, ceny, dodavatelsko-odběratelských vztahů, dostupnosti, množství nabízeného zboží apod.

2.1.3 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníkem se může stát někdo, kdo má zájem o nabízené zboží, ať prostřednictvím internetu, nebo fyzicky v ateliéru. Zákazníkem, vzhledem k povaze zboží, může být jak žena, tak muž. Převážně se však bude jednat o ženy, neboť nabídka dámského zboží bude obsáhlejší. I marketingové nástroje budou cílit spíše na ženy než na muže. Zákazníkem bude někdo, kdo má potřebu pořídit si dané oblečení.

V případě zákazníka hledajícího speciálně softshellové oblečení bude na výběr outdoorové oblečení nebo módní oblečení. V případě, že jeho potřeby se budou blížit výběru módního oblečení, nebude jeho vyjednávací síla na brněnském trhu příliš vysoká, vzhledem k možnostem substitutů.

Dále může být zákazníkem někdo, kdo chce podporovat české podnikatele, české tvůrce či řemeslníky. Tento druh zákazníka má opět poměrně vysokou vyjednávací sílu vzhledem k tomu, že v dnešní době se lidé čím dál více vrací k řemeslným pracím.

Faktory, které mohou přesvědčit zejména první a poslední skupinu zákazníků, jsou upravené a přehledné internetové stránky, kvalitní produkty, kvalitní fotky produktů, dobrá dostupnost ateliéru, kvalifikovaný personál a podobně. Velice důležití jsou zákazníci, kteří budou nakupovat opakovaně, proto je podstatná kvalita zákaznického servisu. Pravidelně nakupující zákazníci mají menší vyjednávací sílu například kvůli věrnostním slevám či různým věrnostním akcím. Tito zákazníci, ale i ti, kteří nakupují poprvé, mohou poskytnout pozitivní recenze nebo doporučit zboží dalším potenciálním zákazníkům.

2.1.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozbu nových konkurentů snižuje větší kapitálová náročnost vstupu na tento trh. Počáteční náklady jsou spojené s pořízením strojů, figurín a vybavení potřebného k tvorbě oděvů. Další vysokou položkou, tentokrát fixní, je pravidelná měsíční platba za

pronajaté prostory v Brně. Před rozšířením podniku a přijetím zaměstnanců jsou náklady na nájem pravděpodobně největší.

Zboží bude nabízeno jak v kamenné prodejně/ateliéru, tak na sociálních sítích a webových stránkách. Touto cestou je možné geograficky rozšířit působení podniku. Avšak tento on-line trend může působit i obráceně a do blízkého okolí vybraného podniku se může snadno dostat konkurenční zboží právě prostřednictvím on-line nakupování a dodání zboží dopravními společnostmi.

2.1.5 Hrozba substitutů

Značka bude založená na materiálu zvaný softshell. Tento materiál slouží pro výrobu funkčního oblečení vzhledem k jeho vlastnostem, kterými jsou voděodolnost a větruvzdornost. Ne každému musí tento materiál vyhovovat, proto může substitutem být zboží, byť podobného stylu, z jiného materiálu.

Další variantou substitutu, který bude značku nejvíce ohrožovat, je běžné konfekční softshellové oblečení. Proto je důležité se co nejvíce odlišit od konfekčního zboží.

2.1.6 Souhrn Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Brněnský trh postrádá módní a zároveň funkční oblečení. Softshell se v obchodech vyskytuje, většinou ve sportovním provedení, a na brněnském trhu se nenachází specializovaná prodejna módního softshellového zboží. Je třeba se odlišit od konfekční konkurence na trhu. Internetové stránky jsou nutností a plánovaný ateliér pro výrobu prodej zboží je pro brněnský trh vhodnou variantou. V případě ateliéru je výhodou možnost vyzkoušení si zboží zákazníky. Pro výrobu zboží je nutné vybrat vhodný materiál v dobré kvalitě za dobrou cenu.

2.2 SLEPTE analýza

Pomocí analýzy SLEPTE určíme vnější faktory a následky jejich působení ovlivňující podnik, a to z hlediska sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického.

2.2.1 Sociální faktory

Jedním ze sociálních faktorů působících na podnik je demografické rozdělení obyvatelstva. Tabulka č. 1 ukazuje demografické rozdělení obyvatel ve městě Brně, z toho důvodu, že plánovaný podnik bude mít ateliér v tomto městě. Tabulka nám ukazuje vývoj počtu obyvatel v jednotlivých věkových kategoriích a pohlaví za posledních pět let. Zákazníci plánovaného podniku však nemusí být pouze obyvatelé města Brna. Brno je městem, kam jezdí mnoho lidí za prací či studiem, ačkoli žijí třeba v jeho okolí. I na samotné nákupy sem lidé přijíždějí z okolních měst. Když uvážíme, že podnik plánuje mít e-shop, můžeme říci, že budoucí zákazníci mohou být z jakéhokoli kraje České republiky.

Tabulka č. 2 Demografické rozdělení obyvatel v Brně (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 41)

BRNO		2015	2016	2017	2018	2019
Stav obyvatel k 31.12.		377 028	377 973	379 527	380 681	381 346
ve věku:	0-14	55 325	56 413	57 598	58 672	59 339
	15-64	246 583	245 178	244 455	243 614	242 550
	65+	75 120	76 382	77 474	78 395	79 457
Ženy		195 138	195 424	196 227	196 633	196 421
ve věku:	0-14	27 095	27 623	28 235	28 708	29 029
	15-64	123 160	122 167	121 678	121 172	120 129
	65+	44 883	45 634	46 314	46 753	47 263
Průměrný věk žen		44,3	44,4	44,4	44,5	44,6
Muži		181 890	182 549	183 300	184 048	184 925

Z tabulky vyplývá, že za posledních pět let má Brno větší zastoupení žen než mužů. Průměrný věk těchto žen se pohybuje okolo 44 let. Tento průměr se lehce zvyšuje. Můžeme vidět pokles počtu obyvatel v kategorii žen ve věku 15-64 let, Naopak nárůst v kategorii 65+. To znamená, že brněnská populace žen stárne. Potenciálními zákazníky plánovaného podniku budou především ženy ve věkovém rozmezí 20-50 let. Žen v této kategorii v Brně sice ubývá, ale ne nějak významně. Naopak, jak jsem již zmínila, Brno

je mnohdy považováno za město studentů, a jejich věková kategorie zabírá téměř třetinu celkového rozmezí. S tímto základem a poznatků z tabulky považují potenciál získání zákazníků jako vysoký.

Dalším sociálním faktorem může být styl oblékání. Tento faktor je velice individuální. Někteří lidé přebírají svůj styl oblékání na základě aktuálních trendů, jiní mají svůj osobitý styl nezávislý na těchto trendech. V poslední době je populární udržitelná móda, která tolik nezatěžuje životní prostředí. S tím jednoznačně souvisí i styl oblékání. Udržitelnost nespočívá pouze ve zdrojích materiálu, ze kterých je oblečení vyrobeno, ale především v tom, jak dlouho jej jeho majitel bude nosit, než ho nahradí zbožím jiným. Proto jsou stále více žádané kvalitní nadčasové kousky jednoduchého vzhledu, které je možno co nejlépe kombinovat. Právě zvyšující se tendence lidí pořizovat kvalitní „jednoduché“ oblečení je pro budoucí podnik výhodou vzhledem k tomu, že design jeho produktů se bude zakládat na jednoduchosti vzhledu a funkčnosti.

Sociálním faktorem, který je zejména v této době dosti významným, je možnost nakupování, a to vzhledem ke „koronakrizi“, která zasáhla celý svět začátkem roku 2020. Tento rok je zlomovým pro mnoho oblastí. Jednou z nich je právě možnost nakupování. Kamenné prodejny byly velkou část roku zavřeny, a proto se začal rozmáhat trend on-line nakupování. Lidé, kteří se dříve on-line nakupování bránili, neměli tentokrát moc na výběr a byli nuceni se to naučit. To může pomoci z hlediska e-shopu podniku. Lidé jsou navyklí na nákupy přes internet víc než kdy dříve, takže vidím velký potenciál v získání zákazníků nejen z Brna právě přes e-shop. Naopak kamenní prodejci vládními nařízeními utrpěli, neboť museli mít častokrát své prodejny zavřené. Vzhledem k tomu, že podnik plánuje mít ateliér, ne prodejnu, to nepovažuji za tak velký problém. Ateliér se od prodejny liší tím, že je zde zboží vyráběno a nějakým způsobem prezentováno a zákazníci si jej zde mohou prohlédnout, vyzkoušet, objednat apod. Neslouží tedy výhradně k prodeji zboží. Další věcí je, že věřím, že v době vzniku plánovaného podniku, bude celá situace s virem covid-19 stálejší než doposud.

Dalším faktorem je, jak tráví lidé volný čas. Zda tráví nejvíce času doma, venku, ve městě, v přírodě a podobně. V případě, že člověk tráví téměř veškerý volný čas doma, lze předpokládat, že nebude mít velkou potřebu pořizování módního oblečení. Naopak lidé, kteří rádi tráví volný čas ve společnosti, budou pravděpodobně více vyhledávat takovéto

oblečení. Zkrátka trávení volného času značně ovlivňuje poptávku lidí po módním oblečení. I tuto oblast zasáhla „koronakríze“. Vzhledem k tomu, že bylo dlouhou dobu vše zavřené, chodili lidé více na procházky do přírody, protože jim nic jiného nezbývalo, pokud nechtěli být doma. Z toho plynula rostoucí poptávka jak po outdoorovém zboží, tak po obyčejných teplácích. Naopak méně poptávanou byla móda vhodná do restaurace, kina, divadla a dalších kulturních míst, které nebyly/nejsou přístupné.

2.2.2 Legislativní faktory

Podnikatel v České republice se musí řídit příslušnými vyhláškami, zákony, nařízeními a dalšími zdokumentovanými právními normami. Povinností podnikatele je také sledování a přizpůsobování se změnám těchto dokumentů. Nejdůležitějšími z nich jsou pro plánovaný podnik následující:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele
- zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb.

I do legislativních faktorů zasahuje situace s virem covid-19. V nouzovém stavu vchází v platnost různá, neustále měnící se vládní nařízení, která ze zkušenosti nelze příliš předvídat, avšak na některé podniky mohou mít tato nařízení fatální vliv.

2.2.3 Ekonomické faktory

Prvním ekonomickým faktorem ovlivňující podniky je hrubý domácí produkt (HDP). Tento ukazatel vyjadřuje hodnotu služeb a zboží, které byly na určitém území vyprodukovány. Za posledních pět let měl tento ukazatel rostoucí meziroční trend. Problém nastal začátkem roku 2020, kdy začala hodnota HDP oproti přechozímu kvartálu klesat. V polovině roku 2020 klesla hodnota HDP o více než 10 %. Tento propad nastal v důsledku šíření viru covid-19 a vládních opatření s tím souvisejících. Lidé mají menší příjmy, tudíž i méně utrácejí, zejména za zboží, které není nutné. Módní zboží nepovažují za životu potřebné, proto vidím tuto krizi jako možný velký problém po plánovaný podnik. Nicméně situace se stále vyvíjí a v době založení podniku předpokládám její ustálení, přestože budou v ekonomice stále viditelné následky.

Plánovaný podnik bude pro svůj ateliér potřebovat veškeré vybavení potřebné pro výrobu daného zboží a jiné vybavení ateliéru. Majitelka bude tyto investice financovat pomocí cizích zdrojů, a to formou bankovní půjčky. Proto jsou dalším faktorem úrokové míry. Ty mezi rokem 2015 a 2018 začaly růst. Oproti roku 2019 výrazně klesly. Takže je nyní pořízení úvěru přístupnější.

Při rozhodování, zda si prostory potřebné k podnikání pronajmeme či přímo koupíme, musíme zvážit ceny těchto nemovitostí či pronájmů a finanční situaci. S tímto souvisí také úrokové míry, v případě zvolení koupě nemovitosti a financování cizím kapitálem.

Dalším ekonomickým faktorem jsou daně. Daňovým zatížením je ovlivněn zisk podniku. Ten se počítá jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Dále je zdaněn sazbou daně právnických osob, která je nyní ve výši 19 %. Právnické osoby platí zálohy na daň a skutečná daň je vyúčtována podáním daňového přiznání za rok. Dalšímu placení se podnikatel nevyhne v případě, že má zaměstnance. Nákladem jsou pro něj jak jeho mzda, tak část sociálního a zdravotního pojištění tohoto zaměstnance, hrazená zaměstnavatelem.

2.2.4 Politické faktory

Stabilita vlády ovlivňuje vyspělost země a ekonomiky. Pokud se mění vláda a názory na podnikání se příliš liší, není to pro ekonomiku prospěšné. Vláda by měla podporovat podnikatele a jejich rozvoj a rozvoj organizací. Nutné je jednoznačná a jasná formulace

nově vzniklé legislativy, aby nedocházelo ke zmatečným situacím podnikatelů, které mohou vést k jejich škodám.

Všechno výše uvedené má na podniky extrémní vliv, a to vzhledem ke „koronakrizi“.

Pokud podnik odebírá materiál/zboží z jiných států Evropské unie, je velice podstatné členství v EU. Avšak ani členství v EU v roce 2020 nezachránilo některé podnikatele, a to z důvodu uzavření hranic jednotlivých států v důsledku působení viru covid-19.

2.2.5 Technologické faktory

Technologické faktory, které mohou ovlivnit plánovaný podnik, jsou například informační technologie. Tok informací v podniku i mimo něj značně ovlivňuje jeho úspěchy. V dnešní době digitalizace existuje mnoho informačních systémů, které zahrnují spravování informací z různých koutů podniku od personálních záležitostí po účetnictví. Nedílnou součástí dnešního podnikatelského života je internetové připojení. Internetové připojení je nezbytné pro elektronickou evidenci tržeb, provoz internetových stránek/e-shopu, propagaci na sociálních sítích, komunikaci se zákazníky, komunikaci s dodavateli apod. I přes neustálou automatizaci procesů a přenechávání čím dál více aktivit přístrojům a počítačovým programům je nutné si udržet lidský přístup a lidský kontakt v komunikaci se zaměstnanci, zákazníky či dodavateli.

Technologie výroby oděvů je v dnešní době na velice vysoké úrovni. V dnešní době je zároveň ale také snaha o zpomalení produkce textilu a částečné vrácení se k ruční výrobě. A to především z ekologických důvodů, viz další kapitola.

2.2.6 Ekologické faktory

Jak je zmíněno výše, technologie výroby oděvů je v dnešní době na velice vysoké úrovni. Oblečení je vyráběno hromadně, strojově, neskutečnou rychlostí. Stejně tak, jak je textil rychle vyráběn a jeho procesem je znečišťována planeta, tak je rychle vyhazován a likvidován, což znečišťuje planetu ještě více.

V dnešním světě módy je kladen důraz na udržitelnost. Zboží je čím dál více produkováno z bio materiálu, jehož výroba nezatěžuje planetu způsobem, jakým ji zatěžuje klasická

výroba textilních materiálů. Je snaha o produkci více kvalitního a nadčasového zboží, což prodlužuje jeho životnost, v důsledku čehož vzniká méně textilního odpadu.

Dále je kladen důraz na recyklaci. Recyklují se i látky a materiály, ze kterých je oblečení vyráběno. Tyto materiály se vyrábějí buď recyklací z pet lahví nebo ze starých látek či oblečení. Nejen výroba oděvů, ale také jejich balení značně ovlivňuje životní prostředí. Proto je dobré vybírat pro svoje produkty takové obaly, které jsou k životnímu prostředí šetrné a obaly zakoupeného materiálu třídit.

2.2.7 Souhrn SLEPTE analýzy

Ze analýzy plyne, že faktory, kterými jsou sociální, legislativní, ekonomické a politické, jsou v dnešních dnech zásadně ovlivněny vývojem situace zapříčiněné virem covid-19. Faktory, které působí běžně, jsou několikanásobně umocněny na základě této situace. Tento vliv začíná působit od možností nakupování, spadající pod sociální faktory. Z analýzy vyplývá, že lidé více nakupují přes e-shopy, což nám dává informaci o tom, že mít v dnešní době nejen kamennou prodejnu, ale i e-shop je obrovskou výhodou. Dále vidíme vliv v legislativních faktorech, kde je tento vliv obrovský z důvodu trvání nouzového stavu a neustálých změn ve vládních nařízeních. Z hlediska ekonomiky je „koronakrise“ příčinou propadu hodnoty HDP oproti roku 2019, a to značnou měrou zejména v druhém kvartálu roku 2020. Politické faktory ukazují momentální ne přílišnou politickou stabilitu. Technologické faktory ovlivní podnik zejména z hlediska internetového připojení a technologie výroby oděvů. Poslední ekologické faktory mají vliv na budoucí podnik z hlediska výběru dodavatelů udržitelných materiálů, systému třídění odpadu v podniku a celkového konceptu udržitelné módy.

2.3 McKinsey model 7S

Vnitřní prostředí společnosti analyzuji pomocí modelu McKinseyho 7S, který se zaměřuje na sedm vzájemně na sebe navazujících faktorů, kterými jsou strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

2.3.1 Strategie

Cílem podniku je uspokojení zákaznických potřeb pomocí kvalitního ručně vyráběného módního oblečení.

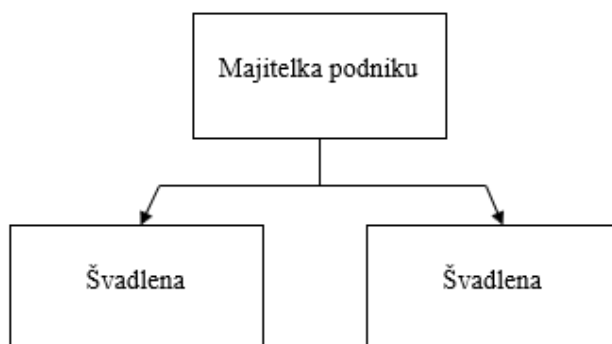
Pro dlouhodobý úspěch podniku jsou klíčoví stálí zákazníci, strategií je tedy jejich získání udržení prostřednictvím kvalitního zboží, dobrého zákaznického servisu, ochotnou obsluhou apod. Zákaznickovy spokojenosti, která podněcuje jeho další nákupy, chci dosáhnout, kromě již zmíněného, zejména milým, v případě nutnosti individuálním přístupem, aby se zákazník cítil tak výjimečně jak v mém zboží, tak při komunikaci.

Dále je důležité odlišovat se od konkurence a zvýšit postupem času povědomí o značce. Pro vytvoření pozitivního povědomí o značce budou také klíčoví stálí zákazníci, kteří mohou dále prezentovat své zkušenosti. Rozšiřovat povědomí o značce budu prostřednictvím kampaní a propagací na sociálních sítích, případně propagačních letáků v okolí plánovaného ateliéru.

Cílem podniku je také dosahování zisku. Pokud bude podnik úspěšný a bude dosahovat zisku, může lépe investovat do svého rozvoje a plnit strategii vedoucí ke spokojeným zákazníkům.

2.3.2 Struktura

Na počátku bude mít podnik kromě majitelky jednoho zaměstnance (švadlenu). S rostoucí poptávkou budou švadleny přibývat. Ty budou přímo podřízeny majitelce. V podniku bude takto vytvořena liniová organizační struktura, která je znázorněna na obrázku č. 4.



Obrázek č. 5 Organizační struktura podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Majitelka podniku bude mít na starost většinu procesů v podniku. Činnostmi, které zastává, jsou veškerá administrativa, týkající se chodu podniku, jednání s dodavateli, jednání se zákazníky. Vyřizování objednávek, reklamací, navrhování oblečení, které bude firma nabízet a vývoj tohoto zboží (vytvoření střihů, zkušebních modelů apod.). Zpočátku i šití navrhnutých oděvů, s postupem času pouze v případě potřeby. Švadleny mají na starost kompletaci oděvů podle návrhů a vyvinutých střihů. Další činnosti a spolupráce bude firma realizovat externě.

2.3.3 Systémy

Pro chod podniku jsou systémy důležité z hlediska toku informací. V závislosti na činnostech, které dokumentujeme, se systémy v podniku liší.

Za jedno z nejdůležitějších z hlediska hlavního cíle plánovaného podniku považuji systém vyřizování objednávek a komunikace se zákazníky. Podnik bude mít webové stránky na míru, které budou prezentovat podnik a jeho produkty a vizi, dále **e-shop** na předplacené platformě, kde si bude moci zákazník prohlédnout a objednat vystavené zboží. Po přijetí objednávky bude zákazník kontaktován s dalšími instrukcemi a fakturou. V případě jakýchkoli požadavků či dotazů mohou zákazníci napsat **e-mail** majitelce či zavolat na uvedené telefonní číslo nebo se zastavit přímo v ateliéru podniku. Pro tyto účely je nezbytně nutné internetové připojení.

V ateliéru je možné si zboží prohlédnout, vyzkoušet a učinit objednávku. V případě osobního objednání zboží se vyplní list se všemi potřebnými údaji včetně případných měr zákazníka a jeho požadavků, na jehož základě je následně zboží vyrobeno. Zákazník může v ateliéru zakoupit již zhotovené produkty. V tomto případě je mu vystaven paragon. Pro tyto obchodní záležitosti postačí podniku **Microsoft Office**. V ateliéru bude také zaveden pokladní systém pro elektronickou evidenci tržeb.

Komunikace s dodavateli bude probíhat prostřednictvím e-mailu a mobilního telefonu.

Pro účetní účely bude využíván systém **Pohoda**, se kterým má budoucí majitelka zkušenosti. Na zaměstnanecké úrovni bude komunikace probíhat osobně, či prostřednictvím telefonu, či e-mailové korespondence.

2.3.4 Styl řízení

Styl řízení v podniku je ve vztahu k zaměstnancům demokratický. Tedy odpovědnost zůstává majitelce, avšak švadleny mohou projevit svoji kreativitu a zapojit se do rozhodovacího procesu v oblasti výroby.

2.3.5 Spolupracovníci

V plánovaném podniku je několik švadlen. Je potřeba, aby mezi sebou všechny strany vycházely a dokázaly se dobře na všem domluvit, jak mezi sebou, tak s majitelkou. Je důležité, aby všichni na pracovišti sdíleli radost z práce, kterou vykonávají. Aby znali své silné a slabé stránky a mohli se tak doplňovat případně vzájemně pomoci zlepšit své pracovní schopnosti.

Plánuji utužovat tyto vztahy například prostřednictvím společných večerů, které poslouží k vzájemnému poznání se. Některé podniky, které šijí oblečení, fungují tak, že na nějakém místě se vytvoří stříh oblečení, ten se pošle střihačkám, které nastříhají potřebné díly a poté je pošlou švadlenám. Tento systém neplánuji. Naopak je mým cílem, aby se všechny tyto činnosti vykonávaly v jedné prostorách. Zaměstnanci se tak vzájemně lépe poznají a mohou se u jednotlivých procesů i střídat. Díky různorodosti činností je menší pravděpodobnost, že je vykonávání činností omrzí a také díky tomu budou více komunikovat a navzájem si pomáhat, přičemž utuží vztahy na pracovišti a zlepší své pracovní schopnosti.

2.3.6 Schopnosti

Nutné schopnosti k vykonávání činnosti se liší od druhu této činnosti.

Majitelka podniku musí být schopna svépomocí vést podnik včetně všech činností, které s tím souvisí. Těmito schopnostmi je vedení podniku, účetnictví a administrativní záležitosti. Předpokládá se, že těmito schopnostmi disponuje budoucí majitelka z důvodu mnohaletého studia. Zde můžeme narazit na nesoulad teorie s praxí a je třeba se neustále učit a zdokonalovat své podnikatelské schopnosti. Další schopností, kterou majitelka musí mít, je schopnost dobře komunikovat jak se zákazníky, tak s dodavateli i se zaměstnanci. V tomto ohledu pomáhá její několikaletá praxe v prodeji textilního zboží.

V neposlední radě musí majitelka zvládat navrhování oděvů, konstrukce střihů a následné šití oděvů, což není problém vzhledem k její několikaleté praxi v tomto oboru.

Švadleny či šičky jakožto zaměstnanci musí odvádět precizní ruční práci a být schopny dobré komunikace se svými kolegy.

Jak majitelka, tak zaměstnanci by se měli neustále snažit zlepšovat své schopnosti a dovednosti, a tím plnit hlavní cíl podniku, kterým je uspokojení zákaznických potřeb.

2.3.7 Sdílené hodnoty

Sdílenými hodnotami plánovaného podniku by měly být přívětivost, kreativita, snaha uspokojit zákazníka, sdílnost a například preciznost. Tyto hodnoty vycházejí z hlavního cíle podniku. Aby mohly být tyto hodnoty v podniku sdíleny přirozeně, je třeba tomu přizpůsobit pracovní prostředí a všechny předchozí faktory McKisney modelu 7S.

2.3.8 Souhrn McKinsey modelu 7S

Hlavním cílem podniku je uspokojení zákaznických potřeb. Od tohoto cíle se dovíjejí všechny interní faktory podniku. Klíčovým je využití systémů, které pomohou tohoto cíle dosáhnout nejefektivněji, kompetence a schopnosti zaměstnanců v oboru, jejich vedení a motivace vedoucí ke kreativitě a komunikace s nimi, která je velice důležitá z hlediska procesů výroby.

2.4 Shrnutí analýz

Všechny předchozí analýzy práce jsou shrnuty v této kapitole prostřednictvím přístupu SWOT. Jsou zde napříč předchozími analýzami identifikovány silné a slabé stránky budoucího podniku a jeho příležitosti a hrozby.

Tabulka č. 3 Shrnutí analýz přístupem SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;">Silné stránky S</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost vyzkoušení zboží • možnost zakoupit zboží na e-shopu • kvalifikovaný personál • neustále zlepšování dovedností personálu a procesů podniku • česká výroba • individuální přístup • módní styl • pružnost výroby • originalita 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky W</p> <ul style="list-style-type: none"> • nový podnik (nová značka) • vysoké počáteční náklady • neznalost dodavatelů • vlastní zdroje jsou nízké • nezkušenost s vedením podniku
<p style="text-align: center;">Příležitosti O</p> <ul style="list-style-type: none"> • absence obdobně specializovaného podniku v Brně • zvyšující se poptávka po zboží vyráběném v Česku • rostoucí poptávka po ručně vyráběném zboží • zvyšující se poptávka po oblečení na míru 	<p style="text-align: center;">Hrozby T</p> <ul style="list-style-type: none"> • situace způsobná virem covid-19 („lockdown“) • zvyšování daňového zatížení • zvyšování fixních nákladů • recese ekonomiky po koronavirové krizi • pokles poptávky po ručně šitém zboží • koupěschopnost cílové skupiny • konkurence v podobě levných dovozů

2.5 Marketingový průzkum

Cílem marketingového průzkumu je získat relevantní data z oblasti preferencí zákazníků, která dále poslouží jako podklad pro tvorbu podnikatelského plánu, zejména pak jeho částí, kterými jsou marketingový, finanční a obchodní plán.

Centrální výzkumná otázka tohoto marketingového průzkumu zní: „**Jaké jsou preference potenciálních zákazníků nově vzniklého podniku s ručně vyráběným oděvním zbožím v Brně?**“

Dále jsou stanoveny dílčí cíle průzkumu, kterými jsou:

- zjištění preferencí a chování zákazníků při nákupu oděvního zboží,
- zjištění potenciální poptávky po oděvním zboží lokální výroby,
- identifikace zájmu o šití na míru včetně ceny, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit.

2.5.1 Stanovení hypotéz

Před zahájením marketingového průzkumu byly stanoveny tři hypotézy, které budu na základě získaných dat potvrzovat, či vyvracet. Tyto hypotézy jsou následující:

Hypotéza č. 1

H0: Závislost mezi průměrnou částkou utracenou při jednom nákupu oblečení a frekvencí těchto nákupů neexistuje.

H1: Závislost mezi průměrnou částkou utracenou při jednom nákupu oblečení a frekvencí těchto nákupů existuje.

Hypotéza č. 2

H0: Závislost mezi věkem a zájmem podporovat lokální tvůrce oděvů neexistuje.

H1: Závislost mezi věkem a zájmem podporovat lokální tvůrce oděvů existuje.

Hypotéza č. 3

H0: Závislost mezi sociálním statusem zákazníka a průměrnou částkou utracenou za jeden nákup oblečení neexistuje.

H1: Závislost mezi sociálním statusem zákazníka a průměrnou částkou utracenou za jeden nákup oblečení existuje.

2.5.2 Metodologie průzkumu

Pro sběr dat marketingového průzkumu jsem zvolila kvantitativní metodu, a to dotazníkové šetření. Pokládání otázek vychází z hlavního cíle výzkumu a neobsahuje otázky, jejichž odpovědi by nepřinášely užitek. Otázky jsou pokládány tak, že při zjištění nerelevance respondenta je pro další otázky tento respondent vyřazen a jeho vyplňování dotazníku ukončeno.

K vytvoření a spravování dotazníku posloužil nástroj Google Forms. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1. K distribuci dotazníku jsem využila sociální síť. Zaměřila jsem se na lidi pohybující se v okolí Brna. Otázky jsou uzavřené, některé s možností „jiné“, kam mohl respondent napsat vlastní odpověď. Všechny otázky jsou povinné a část z nich umožňuje zatrhnout více než jednu odpověď.

Dotazník je rozdělen do čtyř částí, na konci každé z nich je otázka, která respondenta buď pustí do další části dotazníku, nebo ho vyřadí v závislosti na jeho odpovědi. První část dotazníku se zaměřuje na profilaci respondenta, druhá se týká nakupování oblečení, třetí se týká oblečení lokální výroby a poslední oblečení šitého na míru.

Data zjištěná prostřednictvím dotazníku jsou dále analyzována a jsou na základě nich potvrzeny či vyvráceny předem stanovené hypotézy. K analýze dat sloužil nástroj Microsoft Excel.

Před provedením výzkumu byl vytvořený dotazník testován na srozumitelnost na malém vzorku respondentů. Respondentů, kteří již hotový dotazník vyplnili, bylo celkem 548, z toho pak 492 relevantních pohybujících se v okolí Brna. Úroveň spolehlivosti se tak, vzhledem k velikosti základního souboru, pohybuje na úrovni $\pm 95\%$, což je pro účely sestavení podnikatelského plánu dostačující.

2.5.3 Analýza dat a výsledky výzkumu

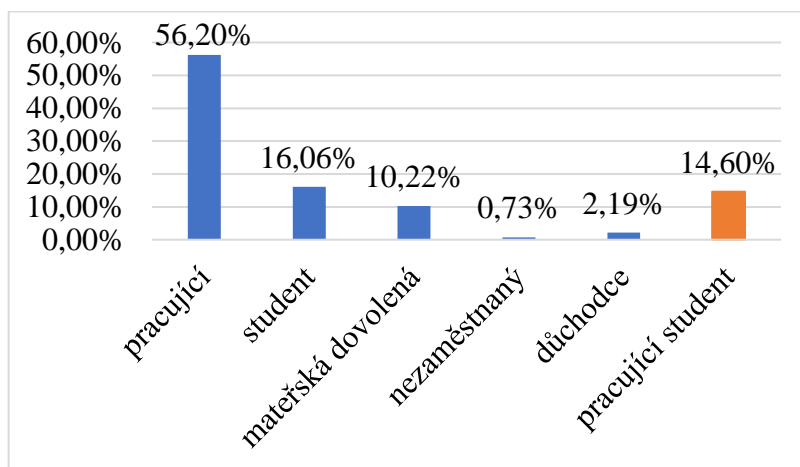
V dotazníkovém šetření respondenti odpovídali na nejvýše šestnáct otázek. Nejvýše proto, že se na konci prvních tří částí dotazníku nachází otázka, která v případě negativní odpovědi respondenta dotazník ukončí. Části dotazníku jsou celkem čtyři. V této části práce jsou rozebrána slovně a graficky data získaná jeho prostřednictvím.

Identifikace profilu respondenta

První otázka určená k profilaci respondenta se ptala na jeho pohlaví. Na tuto otázku odpovědělo celkem 548 respondentů, z nichž bylo 71,5 % žen a 28,5 % mužů.

Druhá otázka směřovala k zařazení respondenta do určité věkové kategorie. První byla kategorie 17 let a méně, následovala kategorie 18-24 let a následně kategorie v rozmezí deseti let. Poslední kategorií byla 65 let a více. Nejvíce respondentů se přiřadilo ke kategorii 25-34 let, a to 52,55 %. Do kategorie 18-24 let spadá 27,01 % respondentů a 10,95 % respondentů bylo ve věku 35-44 let. 5,84 % respondentů odpovědělo, že jsou ve věku 45-54 let. Do zbylých kategorií spadala vždy méně než 2 % respondentů.

Další otázka byla zaměřena na identifikaci sociálního statusu respondenta. Výsledky této otázky jsou zobrazeny v grafu č. 1. U této otázky mohl respondent zaškrtnout více než jednu možnost. Více než polovina, tedy 56,2 % respondentů, se zařadila do kategorie pracujících. Dalších 16,06 % do kategorie student a 14,6 % respondentů zvolilo kolonky jak pracujících, tak student. Na mateřské dovolené je 10,22 % respondentů. Do zbylých kategorií se zařadilo zanedbatelné množství respondentů.



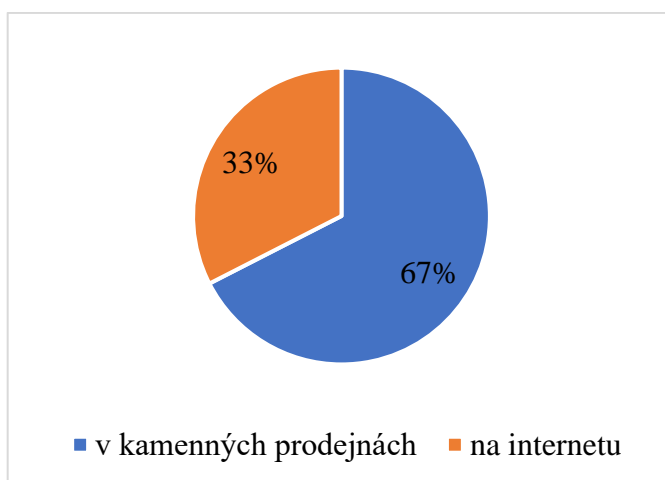
Graf č. 1 Sociální status respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Poslední otázka skupiny Identifikace profilu respondenta se týkala míry výskytu ve městě Brně. 89,78 % z celkových 548 respondentů odpovědělo, že se v Brně pohybují alespoň několikrát do roka. Tito respondenti postoupili do další kategorie otázek dotazníku. 10,22 % respondentů odpovědělo, že do Brna vůbec nejedí. Pro těchto 56 respondentů byl dotazník ukončen a z dalšího průzkumu byli tedy vyřazeni.

Nakupování oblečení

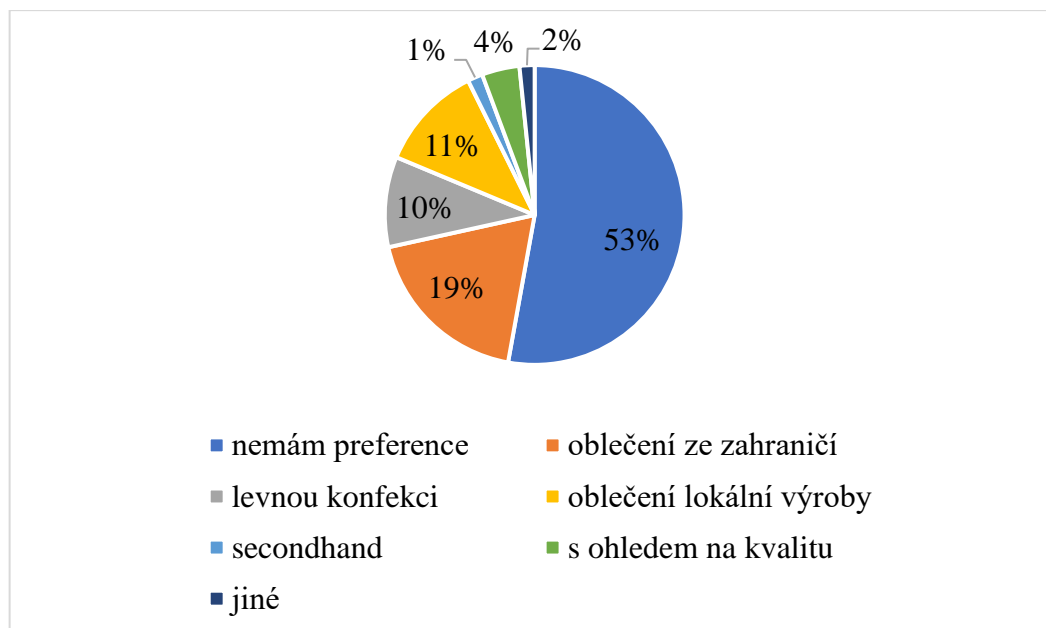
Tato sekce otázek dotazníkového šetření je zaměřena na chování zákazníků při nakupování oblečení a zjišťování jejich preferencí. Na tuto sadu otázek odpovídalo 492 respondentů.

Graf č. 2 ukazuje odpovědi na otázku číslo 5 dotazníkového šetření. Tato otázka se zabývá tím, kde respondenti nejčastěji nakupují oblečení. Z výsledků vyplývá, že dvě třetiny respondentů, tedy 67 %, častěji nakupuje v kamenných prodejnách než na e-shopech. Na internetu provádí nákupy oblečení 33 % dotazovaných.



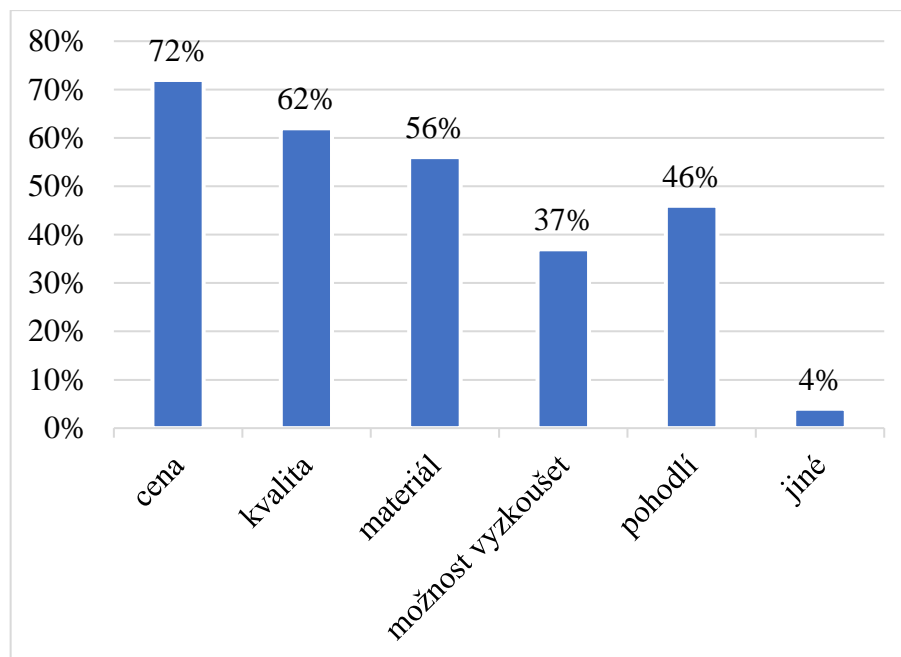
Graf č. 2 Místo nákupu oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)

V Grafu č. 3 můžeme vidět odpovědi na otázku číslo 6. Cílem této otázky bylo zjistit, jaké oblečení zákazníci preferují. Je zde pět možných odpovědí, z nichž poslední je odpověď „Jiné“, kam respondent může zapsat vlastní odpověď. Více než polovina dotazovaných (53 %) odpověděla, že nemá preference při výběru oblečení. 19 % preferuje oblečení ze zahraničí, 11 % pak oblečení lokální výroby. 10 % respondentů odpovědělo, že preferuje levnou konfekci. Dále se pod odpověď „Jiné“ shodla 4 % respondentů, že jim je jedno, odkud oblečení je, a vybírají s ohledem na kvalitu. 1 % respondentů se shodlo, že preferuje secondhandy. 2 % dotazovaných odpověděla „Jiné“ a jejich odpovědi se neshodovaly.



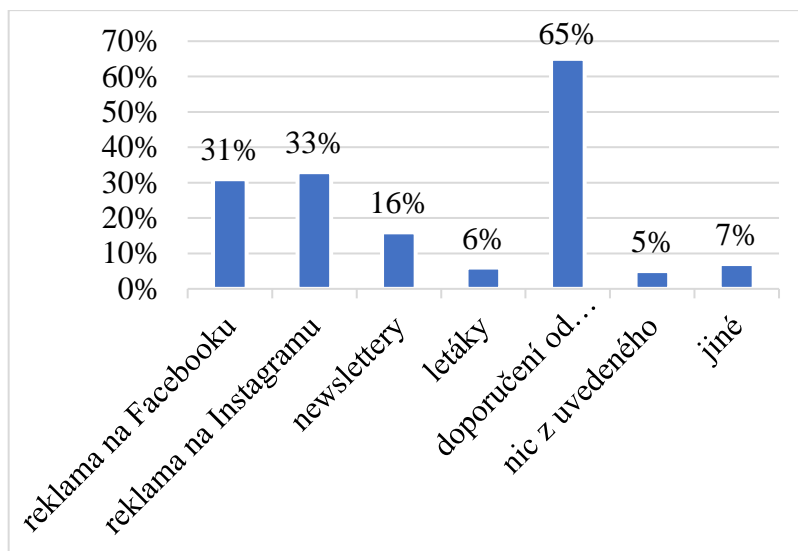
Graf č. 3 Preference oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Odpovědi na otázku číslo 7 můžeme vidět v grafu č. 4, který pojednává o tom, jaké vlastnosti respondenty ovlivňují při výběru oblečení. Zde bylo možné vybrat více než jednu odpověď, proto se součet procent u jednotlivých odpovědí nerovná 100. Dle dotazníkového šetření respondenty ovlivňuje při výběru oblečení cena, a to 72 % respondentů. Následuje kvalita s 62 % a dále materiál, který označilo celkem 56 % dotazovaných. Necelá polovina respondentů (46 %) označila jako aspekt ovlivňující je při výběru materiálu materiál, ze kterého je oblečení vyrobeno. Více než třetina respondentů (37 %) pak označila, že při rozhodování je do značné míry ovlivňuje, zda je možné si oblečení před koupí vyzkoušet. 4 % respondentů pak vybrala odpověď „Jiné“ a zapsala vlastní odpověď. Tyto odpovědi se velice lišily a některé z nich nesouvisely s otázkou. Pokud bychom tedy chtěli dvě nejdůležitější vlastnosti při výběru oblečení dotazovanými, jsou to jednoznačně cena a kvalita produktu.



Graf č. 4 Vlastnosti ovlivňující výběr oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)

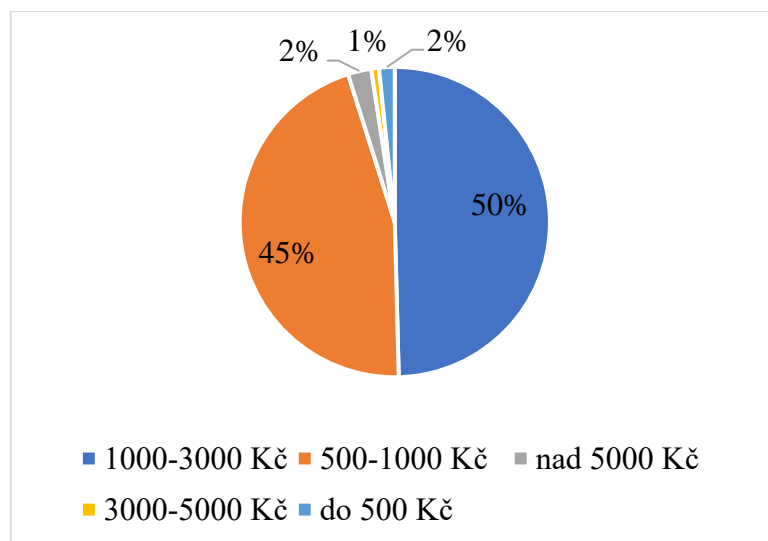
V grafu č. 5 vidíme odpovědi na otázku číslo 8 dotazníkového šetření. Tato otázka zjišťovala, které marketingové nástroje ovlivňují respondenta při výběru oblečení. Opět zde bylo možné vybrat více než jednu odpověď. Podle výsledků nejvíce respondentů ovlivňuje doporučení od známého či kamaráda. Tuto odpověď vybralo celých 65 % dotazovaných. Dalších 64 % respondentů vybralo sociální sítě, konkrétně 31 % z nich označilo reklamu na Facebooku a 33 % reklamu na Instagramu. 16 % dotazovaných říká, že je při výběru oblečení ovlivňují newslettery, 6 % ovlivňují letáky a 12 % vybralo odpověď „Jiné“. Z těch, co vybrali „Jiné“ a napsali svoji vlastní odpověď, se 5 % shodlo, že je neovlivňuje nic z výše uvedeného. Zbylých 5 % respondentů, kteří napsali vlastní odpověď, se neshodovalo a odpovědi většiny z nich se netýkaly marketingových nástrojů, proto tyto odpovědi dále nerozebírám. Nejvíce tedy dotazované ovlivňuje při výběru oblečení doporučení od známého či kamaráda a reklamy na sociálních sítích.



Graf č. 5 Marketingové nástroje ovlivňující zákazníka při výběru oblečení

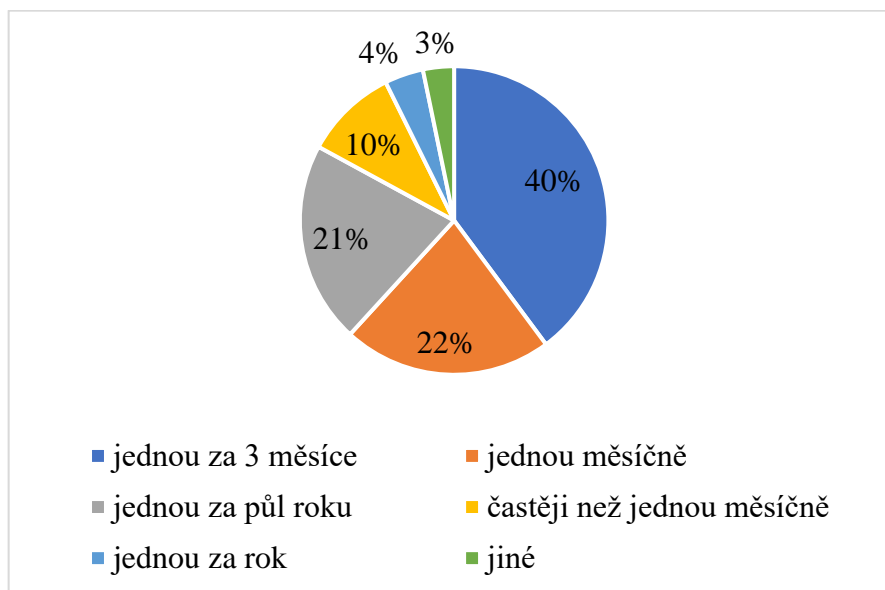
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Další otázka byla zaměřena na průměrnou částku utracenou respondentem za jeden nákup oblečení. Respondent měl na výběr z pěti možností a mohl označit pouze jednu odpověď. Tyto možnosti byly: do 500 Kč, 500-1000 Kč, 1000-3000 Kč, 3000-5000 Kč a nad 5000 Kč. Z těchto pěti odpovědí můžu určit dvě, které naprosto zastiňují odpovědi zbylé, a to proto, že 45 % respondentů odpovědělo, že částka, kterou utratí za jeden nákup, je v rozmezí 500 a 1000 Kč a 50 % dotazovaných odpovědělo, že tato částka je v rozmezí 1000 a 3000 Kč. Zbylé odpovědi označili každou pouze dvě procenta a méně respondentů, viz graf č. 6.



Graf č. 6 Průměrná částka utracená za jeden nákup oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 7 zobrazuje výsledky otázky zaměřující se na četnosti nákupu oblečení dotazovaných. Bylo zde šest možných odpovědí a respondent mohl označit pouze jednu. 40 % respondentů pak označilo, že oblečení nakupuje jednou za tři měsíce. Dále 22 % respondentů vybralo odpověď „jednou měsíčně“. 21 % dotazovaných nakupuje oblečení jednou za půl roku, 4 % jednou za rok a 10 % dotazovaných nakupuje oblečení dokonce častěji než 1x do měsíce. „Jiné“ odpověděly 3 % dotazovaných a jejich odpovědi byly většinou typu „různě“, „podle nálady“ apod., tedy jsou neměřitelné.



Graf č. 7 Četnost nákupů oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)

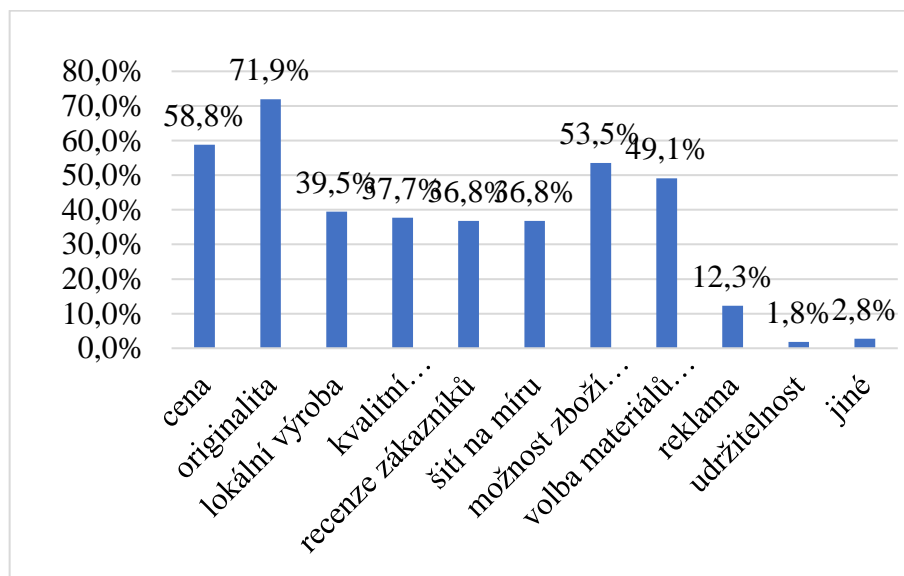
Poslední otázkou sekce Nakupování oblečení je otázka č. 11, která se ptá, zda respondent podporuje nebo by měl zájem podporovat lokální tvůrce oděvů. 93 % dotazovaných odpovědělo „ano“ a pouze 7 % „ne“. Ti, kteří odpověděli záporně, byli vyzváni k ukončení dotazníku a dále se výzkumu neúčastnili. Těchto respondentů bylo 36.

Oblečení lokální výroby

Tato skupina otázek se týká oblečení lokální výroby a na otázky odpovídalo celkem 456 respondentů.

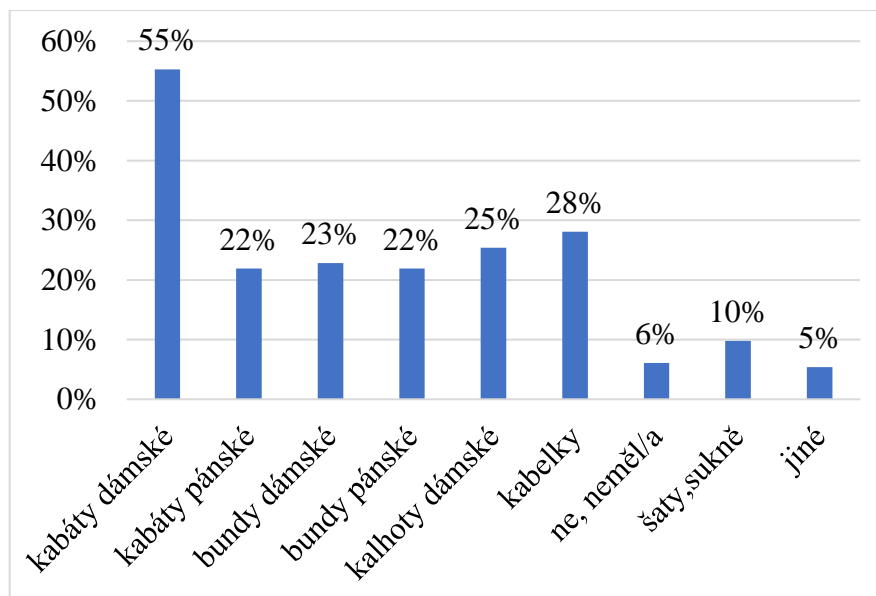
První otázka této sekce byla otázka č. 12 a týkala se aspektů nově vzniklé značky, které dotazovaní považují za důležité. Bylo zde deset možností plus odpověď „Jiné“, respondent mohl označit více než jednu odpověď, proto se součet procent v grafu nerovná 100. Podle respondentů je nejdůležitějším aspektem nově vzniklé oděvní značky originalita, takto odpovědělo 71,9 % dotazovaných. Na druhém místě je s 58,8 % cena.

Hned za cenou označilo 53,5 % respondentů, že je důležitým aspektem nově vzniklé oděvní značky možnost si zboží před zakoupením vyzkoušet. Dalším významným aspektem materiál, ze kterého je produkt vyroben, toto si myslí 49,1 % dotazovaných. 35-40 % dotazovaných označilo také odpovědi, kterými jsou: lokální výroba, kvalitní fotografie zboží, recenze zákazníků a šití na míru. 12,3 % respondentů označilo odpověď reklama a pouze 1,8 % všech dotazovaných si myslí, že důležitým aspektem nově vzniklé módní značky je udržitelnost. To vše ukazuje graf č. 8



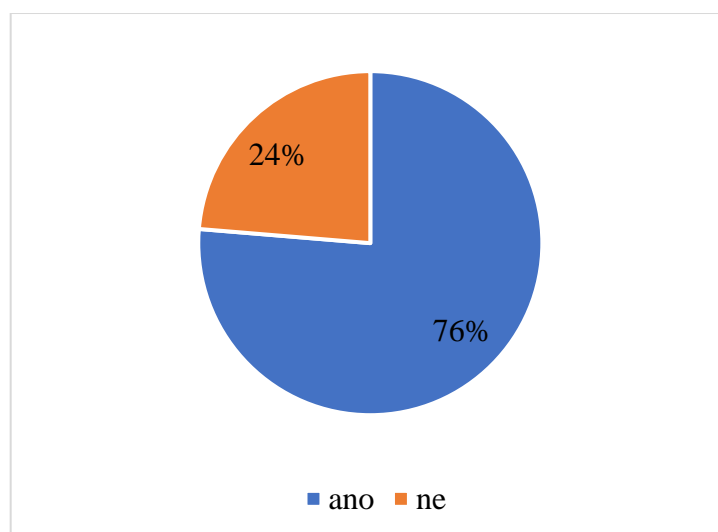
Graf č. 8 Důležité aspekty nově vzniklé oděvní značky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Graf č. 9 ukazuje odpovědi na otázku číslo 13. Tato otázka měla za cíl zjistit, o které konkrétní produkty by měli respondenti zájem. Opět mohl dotazovaný označit více než jednu odpověď. Bylo zde na výběr ze šesti produktů, kterými jsou: kabáty dámské, kabáty pánské, bundy dámské, bundy pánské, kalhoty dámské a kabelky. Další možnou odpovědí bylo, že respondent by neměl zájem o žádný z produktů a poslední možností bylo opět políčko „Jiné“. Největší zájem by bezesporu podle odpovědí měli dotazovaní o dámské kabáty (55 %). Všechny ostatní produkty označilo mezi 22 a 28 % respondentů. Odpověď „Jiné“ využilo 15 % dotazovaných a z toho 10 % se shodlo na odpovědi „šaty/sukně“.



Graf č. 9 Zájem o konkrétní ručně šité oblečení (Zdroj: Vlastní pracování)

Poslední otázka skupiny otázek Lokální tvorba oděvů bylo, zda by měli dotazovaní zájem o ručně šité oblečení na míru. Tady 76 % z nich odpovědělo kladně a 24 % záporně. Ti, kteří odpověděli záporně, byli vyzváni k ukončení dotazníku a k poslední skupině otázek nebyli připuštěni. Takto vyřazených respondentů bylo 108. Viz graf č. 10.



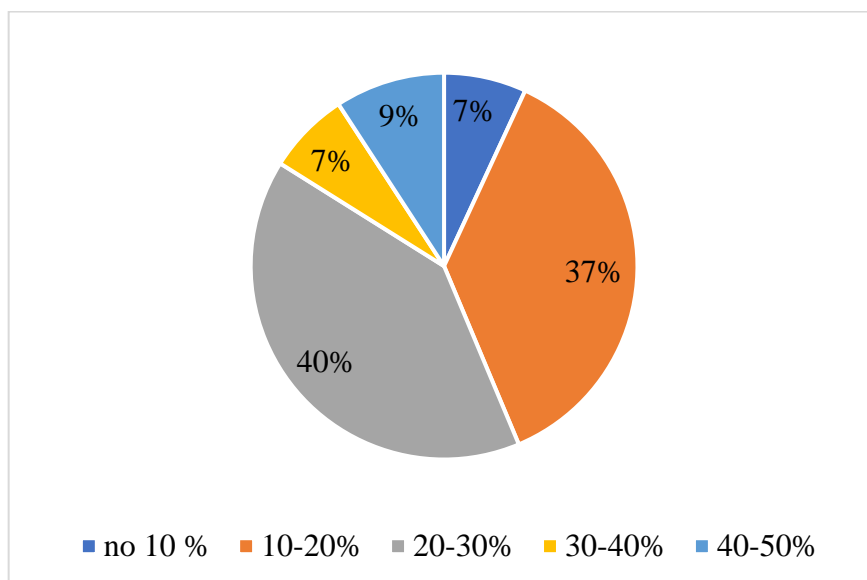
Graf č. 10 Zájem o ručně šité oblečení na míru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblečení šité na míru

Tato poslední skupina otázek se zabývala oblečením šitým na míru a otázky v ní zodpovíдало celkem 348 dotazovaných.

První otázkou této sekce byla otázka č. 15, v níž respondent odpovídal, zda vlastní oblečení šité na míru. Zde to bylo téměř půl na půl. 54 % dotazovaných odpovědělo kladně a zbylých 46 % záporně.

Poslední otázku celého dotazníkového šetření popisuje graf č. 11. Tato otázka se zabývala tím, kolik procent z ceny jsou dotazující ochotni připlatit za to, že bude oblečení ušito na míru. Bylo zde pět možností odpovědi a bylo možné zvolit pouze jednu variantu. Nejvíce respondentů (40 %) odpovědělo, že jsou ochotni si za zboží ušité na míru připlatit 20-30 procent z ceny. Druhou nejčastější odpovědí bylo rozmezí 10-20%, takto odpovědělo 37 % respondentů. Dále 9 % označilo odpověď 40-50%. Nakonec po 7 % dotazovaných zvolilo odpovědi do 10 % a 30-40%.



Graf č. 11 Ochota respondentů připlatit si za ručně šité oblečení na míru (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.5.4 Testování hypotéz

Tato kapitola diplomové práce se zabývá hypotézami, které byly na začátku marketingového výzkumu stanoveny. Zde budou na základě výsledků dotazníkového šetření potvrzeny či vyvráceny.

K potvrzení či vyvrácení hypotéz je použit test Chí kvadrát. Vzorce pro výpočet testového kritéria a kritické hodnoty jsou uvedeny v teoretické části na straně 31. Pro jejich výpočet budu dále používat program Microsoft Excel.

Nulovou hypotézou bude vždy stanoveno, že znaky jsou na sobě nezávislé. H_1 tedy naopak předpokládá, že existuje závislost mezi daným znaky.

Jestliže pak bude testové kritérium menší než kritická hodnota, pak hypotézu H_0 nezamítáme a předpokládáme nezávislost znaků.

Hypotéza č. 1

První hypotéza vychází z předpokladu, že částka utracen za jeden nákup oblečení se bude odvíjet mimo jiné od četnosti nákupů oblečení a naopak. Tato informace může být cenná při odhadování budoucí poptávky nově vzniklého podniku. V této hypotéze jsou použity data z otázek číslo 9 a 10.

H0: závislost mezi průměrnou částkou utracenou při jednom nákupu oblečení a frekvencí těchto nákupů neexistuje.

H1: závislost mezi průměrnou částkou utracenou při jednom nákupu oblečení a frekvencí těchto nákupů existuje.

Nejprve byly určeny skutečné četnosti odpovědí (viz tabulka č.4) a následně z nich vypočítány četnosti očekávané (viz tabulka č.5), které byly spočítány jako podíl celkových odpovědí na otázku v řádku a podílu celkového počtu odpovědí a počtu odpovědí na otázku ve sloupci. Tedy pro kombinaci „častěji než jednou měsíčně“ a „do 500 Kč“ byla očekávaná četnost spočítána následovně:

$$\frac{\frac{48}{492}}{8} = 0,78$$

Tento postup byl využit u všech tří hypotéz.

Tabulka č. 4 H1: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Skutečné četnosti	do 500 Kč	500-1000 Kč	1000-3000 Kč	3000-5000 Kč	nad 5000 Kč	nj
častěji než jednou měsíčně	5	24	19	0	0	48
jednou měsíčně	0	48	59	1	0	108
jednou za 3 měsíce	3	92	97	3	1	196
jednou za půl roku	0	39	57	0	8	104
jednou za rok	0	13	7	0	0	20
jiné	0	8	5	0	3	16
nj	8	224	244	4	12	492

Tabulka č. 5 H1: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Očekávané četnosti	do 500 Kč	500-1000 Kč	1000-3000 Kč	3000-5000 Kč	nad 5000 Kč
častěji než jednou měsíčně	0,78	21,85	23,80	0,39	1,17
jednou měsíčně	1,76	49,17	53,56	0,88	2,63
jednou za 3 měsíce	3,19	89,24	97,20	1,59	4,78
jednou za půl roku	1,69	47,35	51,58	0,85	2,54
jednou za rok	0,33	9,11	9,92	0,16	0,49
jiné	0,26	7,28	7,93	0,13	0,39

Dalším krokem bylo určení stupně volnosti, který se rovná:

$$(r - 1) * (s - 1)$$

Vzorec č. 3 Stupeň volnosti
(Zdroj: 38)

Kde r je počet řádků a s je počet sloupců. Stupeň volnosti pro tuto hypotézu je **s=20**.

Pro výpočet kritické hodnoty jsem využila funkci Excelu, a to funkci CHISQ.INV. Pro pravděpodobnost 95 % a stupeň volnosti 20 vypadal zápis následovně: „=CHISQ.INV(0,95;20)“.

Kritická hodnota pro zadané parametry je **X=31,41**. Testové kritérium je počítáno jako:

$$\sum \frac{(\text{skutečná četnost} - \text{očekávaná četnost})^2}{\text{očekávaná četnost}}$$

Vzorec č. 4 Testové kritérium
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)

Testové kritérium **G=73,71**

Testové kritérium nespadá do kritické hodnoty, můžeme tedy říct, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H₀) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu H₁, která nám říká, že zde **závislost existuje**.

Hypotéza č. 2

Druhá hypotéza se týká otázek č. 2 a 11 dotazníkového šetření. Je založena na předpokladu, že mezi věkem respondenta a zájmem podporovat lokální tvůrce oděvů může existovat závislost. Případné zjištění této závislosti může pomoci například při cílení marketingových kampaní.

H₀: závislost mezi věkem a zájmem podporovat lokální tvůrce oděvů neexistuje.

H₁: závislost mezi věkem a zájmem podporovat lokální tvůrce oděvů existuje.

Tabulka č. 6 H2: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Skutečné četnosti	17 let a méně	18-24 let	25-34 let	35-44 let	45-54 let	55-64 let	65 let a více	n _j
ano	4	131	227	60	23	7	4	456
ne	0	9	21	0	5	1	0	36
n_j	4	140	24	60	28	8	4	492

Tabulka č. 7 H2: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Očekávané četnosti	17 let a méně	18-24 let	25-34 let	35-44 let	45-54 let	55-64 let	65 let a více
ano	3,71	129,76	229,85	55,61	25,95	7,41	3,71
ne	0,29	10,24	18,15	4,39	2,05	0,59	0,29

V předchozích tabulkách č. 6 a 7 jsou zobrazeny skutečné a očekávané četnosti. Tyto četnosti jsou zjištěny stejným způsobem jako u hypotézy předcházející pomocí Microsoft Excel. Stejně tak další postup výpočtu stupně volnosti, kritické hodnoty a testového kritéria probíhal stejně.

Stupeň volnosti $s=6$

Kritická hodnota $X=12,59$

Testové kritérium $G=10,92$

Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků přijímáme a připouštíme tak **nezávislost znaků**.

Hypotéza č. 3

Třetí hypotéza je zaměřena na otázky č. 3 a 9. Tato hypotéza zkoumá, zda existuje závislost mezi statutem respondenta a průměrnou částkou, kterou utratí za jeden nákup oblečení. Kontingenční tabulky i veškeré výpočty týkající se hypotézy č. 3 byly stejně jako u předchozích hypotéz vytvářeny/počítány prostřednictvím programu Microsoft excel. Skutečné a očekávané četnosti ukazují tabulky č. 8 a 9.

H_0 : Závislost mezi sociálním statutem zákazníka a průměrnou částkou utracenou za jeden nákup oblečení neexistuje.

H_1 : Závislost mezi sociálním statutem zákazníka a průměrnou částkou utracenou za jeden nákup oblečení existuje.

Tabulka č. 8 H3: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Skutečné četnosti	do 500 Kč	500-1000 Kč	1000-3000 Kč	3000-5000 Kč	nad 5000 Kč	n _j
pracující	0	116	165	3	4	288
student	6	49	23	0	2	80
pracující, student	1	44	31	0	4	80
mateřská dovolená	1	11	15	1	0	28
nezaměstnaný	0	4	0	0	0	4
důchodce	0	0	10	0	2	12
n _j	8	224	244	4	12	492

Tabulka č. 9 H3: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Očekávané četnosti	do 500 Kč	500-1000 Kč	1000-3000 Kč	3000-5000 Kč	nad 5000 Kč
pracující	4,68	131,12	142,83	2,34	7,02
student	1,30	36,42	39,67	0,65	1,95
pracující, student	1,30	36,42	39,67	0,65	1,95
mateřská dovolená	0,46	12,75	13,89	0,23	0,68
nezaměstnaný	0,07	1,82	1,98	0,03	0,10
důchodce	0,20	5,46	5,95	0,10	0,29

Veličiny pro možnost potvrzení či vyvrácení této hypotézy vyšly následovně:

Stupeň volnosti **s=20**

Kritická hodnota **X=31,41**

Testové kritérium **G=74,22**

Závěrem tedy můžeme říct, že na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H_0) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu H_1 . Ta nám říká, že závislost mezi sociálním statusem respondenta a částkou, kterou průměrně utratí za jeden nákup oblečení, existuje.

2.5.5 Diskuse výsledků marketingového průzkumu

Závěrem výzkumu je třeba odpovědět na centrální výzkumnou otázku, která zní: „Jaké jsou preference potenciálních zákazníků nově vzniklého podniku s ručně vyráběným oděvním zbožím v Brně?“

Otázky 5-8 byly sestaveny tak, aby z odpovědí na ně bylo možné zjistit preference a chování potenciálních zákazníků při nákupu oděvního zboží. Z této kategorie otázek vyplývá, že většina respondentů preferuje nákupy v kamenných prodejnách. Dále, že více než polovina respondentů nemá preference, co se původu oblečení týče a dalších 11 % preferuje oblečení lokální výroby. Nejvíce potenciální zákazníci při nákupu oblečení ovlivňuje cena, kvalita a materiál, ze kterého je zboží vyrobeno. Co se marketingových nástrojů, které ovlivní respondenty při výběru oblečení, týká, nejvíce na ně působí sociální sítě a blízké osoby, které jim oblečení doporučují.

Z odpovědí na tyto otázky vyplývá, že zřízení ateliéru/prodejnky k prodeji oděvního zboží je velice důležitým prvkem pro uspokojení zákaznických preferencí. Provozování pouze e-shopu by bylo problematické zejména z hlediska možnosti si zboží vyzkoušet. Dalším doporučením je zaměřit se na výběr materiálu, ze kterého budou kousky ušity. Vzhledem k tomu, že zákazníci nejvíce ovlivňuje kvalita zboží a materiál, ze kterého je vyroben, je nutno vybírat kvalitní materiály a zaměřit se na kvalitní zpracování jednotlivých oděvních kousků. Je však nutné mít přiměřené náklady na kvalitu zboží, aby výsledná cena zboží této kvalitě odpovídala a byla pro zákazníky přijatelná, neboť právě cena zákazníky při výběru zboží ovlivňuje nejvíce. Z marketingového hlediska je mým doporučením se hodně zaměřit na sociální sítě, které jsou v dnešní době velice populární. Účty na Facebooku a Instagramu je třeba řádně spravovat. Je nutné přidávání příspěvků minimálně 3x týdně a jejich placená propagace s odkazy na e-shop či ateliér.

Otázky 9-10 byly použity v první hypotéze, která předpokládala, že závislost mezi utracenou částkou za jeden nákup a frekvencí těchto nákupů existuje. Po analýze dat a zpracování hypotéz bylo zjištěno, že tato závislost opravdu existuje. Zároveň z otázek vyplynulo, že nejvíce respondentů nakupuje oblečení jednou za 3 měsíce za částku v rozmezí 500-3000 Kč. Toto zjištění může posloužit k predikci poptávky ve finančním plánu této práce.

Dále otázky 11 až 13 byly zaměřeny na zjištění poptávky po oděvním zboží lokální výroby. Zde respondenti odpověděli, že nejdůležitějšími aspekty nově vzniklé lokální značky jsou originalita, cena, materiál zboží a možnost si zboží vyzkoušet.

Doporučením na základě odpovědí respondentů je zaměřit se na snahu odlišit se od možné konkurence v odvětví. Tohle platí pro jakékoliv nově vzniklé podniky, nejen oděvního charakteru. Odlišením může být například využití materiálů, které jsou pro daný trh netradiční, a bezpochyby originální design oblečení. Jak již bylo zmíněno výše, i zde je doporučením jednoznačně nezavrhovat zřízení kamenné prodejny/ateliéru. V ateliéru nesmí chybět kabinky nebo jiné místo, kde si zákazník může zboží vyzkoušet. Ateliér by měl být vkusně a originálně vybaven, aby toto prostředí vyjadřovalo atmosféru celé značky.

Co se identifikace zájmu o šití na míru týče, zde posloužily otázky 14 až 16. Zde jsem zjistila, že 76 % respondentů, kteří projevili zájem o podporování lokálních tvůrců oděvů, mají také zájem o šití tohoto zboží na míru. Většina takto odpovídajících by byla ochotná si za ušití zboží na míru připlatit 10-30 % z ceny.

Zde proto jednoznačně doporučuji provozovat šití na míru v rámci služeb. Navrhuji šít modely v konfekčních velikostech a možností nechat si je ušít na míru za příplatek. Takto je možné vyhovět většímu počtu potenciálních zákazníků, protože některé modely, které jsou například tzv. oversized (volné), není ve většině případů nutné šít na míru a cena konfekčních velikostí je nižší. Ovšem v případě, že by měl někdo zájem o ušití na míru i u těchto modelů, bylo by to možné za zmíněný příplatek. Naopak přiléhavější oblečení zejména z pevných materiálů v konfekčních velikostech ne každému sedí, proto si myslím, že zde by šití na míru bylo využíváno více. Pokud by někdo chtěl ušetřit, nebo mu konfekce sedí, nemusí za šití na míru připlácet.

Druhá hypotéza marketingového průzkumu byla založena na předpokladu, že zájem podporovat lokální tvůrce oděvů souvisí s věkem respondenta. Tato myšlenka však nebyla potvrzena a ukázalo se, že zájem podporovat lokální tvůrce oděvů s věkem respondenta nesouvisí. Není zde tedy žádná specifická věkem ohraničená skupina potenciálních zákazníků, na kterou bych doporučila cílit prvotně. Tedy ne z hlediska pouze zájmu podporovat lokální tvůrce oděvů. Doporučuji tedy zaměřit se na takovou věkovou skupinu, pro kterou bude oblečení šito, z hlediska designu.

Poslední třetí hypotéza se týkala předpokladu, že částka utracená za jeden nákup je závislá na sociálním statusu dotazovaného. Ukázalo se, že tento předpoklad je správný a že tyto dva znaky jsou na sobě silně závislé. Dále bylo zjištěno, že nejvíce utrácejí pracující respondenti, a to v největší míře částkou 1000-3000 Kč za jeden nákup. Druhou největší skupinou byli také pracující respondenti, utrácející částku 500-1000 Kč za jeden nákup. Tato data budou opět využita v části finančního plánování této práce a doporučuji je také zohlednit v cenotvorbě, tedy v marketingovém plánování.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato část diplomové práce obsahuje podnikatelský plán rozdělený do dílčích částí a popis těchto částí.

3.1 Titulní strana

Podnikatelský plán se týká založení podniku s ručně šitým textilním zbožím v Brně. Tento podnikatelský plán by měl posloužit k posouzení životaschopnosti budoucího podniku a jako podklad případným investorům.

Název podniku: Denisa Šimková Fashion

Logo:



Obrázek č. 6 Logo podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek č. 7 Zkrácené logo podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Brno

Majitel podniku: Denisa Šimková

Vklad majitelky: 600 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba a prodej textilního zboží

3.1.1 Exekutivní souhrn

Účelem předloženého podnikatelského plánu je představení plánovaného podniku s ručně šitým oděvním zbožím.

Podnik bude motivovat potenciální zákazníky k nákupu výrobou kvalitního a originálního zboží, které na brněnském trhu nemá obdoby. Zákazník může ke koupi zboží využít e-shop či ateliér, kde si může zboží vyzkoušet za přítomnosti kvalifikovaného a přívětivého personálu.

Hlavní cílovou skupinou podniku jsou převážně ženy ve věku 18-44 let, které mají zájem o originální, ručně šité oblečení.

Podnik využije příležitostí, kterými jsou absence obdobně specializovaného podniku na brněnském trhu, rostoucí poptávka po lokálním zboží a zvyšující se zájem o oblečení šité na míru. Nabízené produkty jsou rozděleny do tří kategorií, a to na produkty ze softshellu, produkty z recyklovaných látek a produkty z bio bavlny. Hlavní kategorií jsou produkty ze softshellu, zbylé dvě kategorie slouží jako doplňkové.

Podnik plánuje v prvních dvou letech jednu švadlenu či šičku, která musí odvádět precizní ruční práci. V druhém dvoutletí se počet švadlen zvýší na tři a v dalším dvoutletí na pět. Jak majitelka, tak zaměstnanci se budou neustále snažit zlepšovat své schopnosti a dovednosti a tím plnit hlavní cíl podniku, kterým je uspokojení zákaznických potřeb.

Základní vklad majitelky bude činit 600 000 Kč a její obchodní podíl bude 100 %. Podnik si dále pořídí úvěr ve výši 1 800 000 Kč, který bude splácet 7 let. Realistická varianta finančního plánu podniku předpokládá v prvním roce podnikání ztrátu. V druhém roce podnikání podnik dosáhne zisku 130 174 Kč, který dále poroste.

Cílem podniku je stát se vyhledávanou módní značkou vyhlášenou svou originalitou a nekonvenčním pojetím tvorby oblečení ze softshellu na brněnském trhu.

3.2 Popis podniku

Podnik Denisa Šimková Fashion bude veden jedinou majitelkou, která se o oblast módy a tvorby oděvů zajímá a má několika letou praxi v tomto oboru. Podnik bude provozován jako společnost s ručením omezeným.

S rostoucí poptávkou budou přibývat švadleny, jejichž práce bude nezbytná pro rozšíření kapacit podniku při jeho růstu. Ty budou přímo podřízeny majitelce.

3.2.1 Vize a mise podniku

Vize budoucího podniku je stát se vyhledávanou módní značkou vyhlášenou svou originalitou a nekonvenčním pojetím tvorby ze softshellu na brněnském trhu.

Misí podniku je vysoká míra uspokojení zákazníků ručně šitým zbožím vlastního jedinečného designu, produkcí zboží z kvalitních materiálů, udržení stálých zákazníků prostřednictvím originálního, kvalitního zboží, dobrého zákaznického servisu a ochotné obsluhy.

3.2.2 Plánované činnosti

Plánovanými činnostmi budoucího podniku jsou tvorba originálních oděvů a jejich prodej. Návrhy majitelky podniku budou realizovány v ateliéru, kde budou všechny ručně šity. Některé modely bude možno objednat na míru, z čehož plyne další činnost podniku. Hlavním sortimentem podniku budou oděvy jako kabáty, bundy nebo kalhoty a doplňky ze softshellu.

Softshell je funkční materiál, který je do jisté míry voděodolný a větruvzdorný.

Jako doplněk tohoto sortimentu poslouží trička, tílka, roláky, šaty (dle ročního období) nejlépe z bio či recyklovaných materiálů.

Prodej zboží bude probíhat osobně v ateliéru podniku nebo prostřednictvím internetu s možností vyzvednutí v ateliéru, či doručení do místa bydliště.

Zpočátku bude ateliér otevřen veřejnosti od úterý do pátku, a to v čase:

- úterý, pátek – 12:00-16:00
- středa, čtvrtek – 14:00-18:00

Dopolední hodiny a pondělky budou věnovány zejména tvorbě zboží, ale i ostatním činnostem podniku (plánování, nákupy materiálu, vyřizování objednávek apod.).

3.2.3 Velikost podniku a jeho umístění

Ateliér podniku je plánováno zařídit ve městě Brně a prostory pro jeho účely pronajmout.

Jednou z možností je umístění přímo v centru města. Další variantou je vybudování ateliéru mimo centrum města v místech, kde je dobrá dostupnost jak veřejnou dopravou, tak autem. Problém ateliéru v centru města by byl právě doprava autem. Vjezd autem do samotného centra města je totiž povolen pouze osobám, které zde žijí, či osobám, které zde podnikají, a kurýrům.

Ceny pronájmů v různých částech města se také liší. Nájem v centru se pohybuje okolo 250-300 Kč/m², mimo centrum pak cca 200-250 Kč/m², ceny ale mohou být podstatně vyšší a liší se v závislosti na dostupnosti daného objektu, jeho stáří, vybavení, designu apod. Plánovaná rozloha ateliéru je okolo 70m².

3.2.4 Technické vybavení podniku

Ateliér podniku se bude skládat ze dvou částí. Z části, kde budou vystaveny a prodávány produkty, a z části, kde budou produkty vyráběny.

Prodejní část podniku bude tedy obsahovat stojany na oblečení, police a věšáky či krejčovské figuríny. Dále pult s vybavením potřebným k uskutečnění prodeje. Ne méně významná bude výzdoba a styling celého prostoru, který bude vyjádřením jednoduchosti.

Ve výrobní části ateliéru budou dva bloky stolů/pultů. Na jednom z těchto bloků budou umístěny různé druhy potřebných šicích strojů a jejich příslušenství. Nedílnou součástí tohoto bloku budou židle, pro práci na strojích. Další pultový blok bude bez židlí, bude vyšší a tato část poslouží k provádění nákresů, vytváření střihů a střihání samotných látek.

Nezbytné pro výrobu oděvů je také minimálně jedno žehlicí prkno s napařovací žehličkou. Skladovou část budou obklopovat regály na materiál.

3.3 Obchodní plán

Tato část diplomové práce se zabývá pouze dodavateli, kteří jsou pro podnik vybráni. Informace týkající se produktů, cen a dalších obchodních aspektů jsou obsahem části 3.5 Marketingový plán dále v práci.

Budoucí podnik bude založen zejména na jednom konkrétním materiálu (látce), proto je třeba vybrat co nejlepšího dodavatele tohoto materiálu. Jako doplňkový sortiment pak podnik bude šít oblečení z jiných materiálů. Podnik plánuje využívat recyklované či bio materiály. Podnik bude potřebovat i další materiál, jako nitě, jehly, zipy, knoflíky apod. V ideálním případě by dodavatel dodával všechny druhy vybraných materiálů, to však s největší pravděpodobností nebude možné, proto je třeba dodavatelů vybrat více.

Aspekty při výběru těchto dodavatelů jsou bezesporu kvalita, cena a podmínky spolupráce. Dodavatelé jsou vybráni na základě těchto tří kritérií.

Kvaltex – Tento dodavatel má e-shop zaměřený na látky zvané softshell na stránkách www.soft-shell.cz. Zde má velice podrobně zboží popsáno včetně všech potřebných parametrů, což je pro tvůrce oděvů velice důležité. Materiál zde lze objednávat od 10 m jeho délky. Je zde široký výběr barev softshellu a také všechny druhy této látky. Vše je za poměrně výhodné ceny. Při koupi většího množství látek se cena za metr snižuje. Sídlo tohoto podniku je mimo Brno, proto dodávky probíhají prostřednictvím dopravce. (42)

Terry moda – Tento podnik nabízí široký sortiment látek. Ceny jsou zde vyšší než u předchozího, ale lze zde nakupovat od 10 cm z délky látky. Výhodou tohoto podniku je, že má kamennou prodejnu v centru Brna. V případě nouze lze tedy „zaběhnout“ do této prodejny pro potřebný materiál. Dá se zde také nakupovat přes e-shop. Dodání probíhá buď dopravní společností do místa bydliště/provozovny, nebo lze zboží objednat na kamennou prodejnu a tam ho vyzvednout. Tento dodavatel nabízí látky z recyklovaného polyesteru, což je pro budoucí podnik velice příhodné. Dále zde lze nakoupit i jiný materiál než látky (knoflíky, zipy apod.), avšak není zde příliš velký výběr. (43)

Stoklasa – Stoklasa je dodavatel textilní galanterie. Budoucí podnik by od tohoto dodavatele odebíral ostatní materiál, kromě látek. Takovou galanterií se rozumí například knoflíky, zipy, gumy, jehly, nitě atd. Stoklasa také má kamennou prodejnu v centru Brna. Materiál lze tedy objednávat on-line, nebo nakoupit přímo v kamenné prodejně. (44)

AMWA organic – Tento český výrobce a dodavatel biotextilu nabízí přes 150 druhů bio materiálu, konkrétně látek, nití a různého textilu (oblečení, doplňky). (45)

S tímto podnikem mám již zkušenost a materiál, který nabízí je velice kvalitní. Jedinou nevýhodou tohoto podniku shledávám v tom, že objednávky vyřizují (odesílají) 1x do měsíce. Výše zmínění dodavatelé odesílají téměř ihned po objednání.

3.4 Organizační plán

Tato část podnikatelského plánu řeší vymezení vlastnictví podniku, pracovníky a jejich povinnosti a jejich pravomoci

Podnik bude provozován jako kapitálová společnost, a to společnost s ručením omezeným. Jedna majitelka bude současně jednatelkou společnosti, již bude zastupovat samostatně. Základní vklad majitelky bude činit 600 000 Kč a její obchodní podíl bude 100 %. Podnik si dále pořídí úvěr ve výši 1 800 000 Kč, který bude splácet 7 let.

V začátcích nově založeného podniku bude mít podnik, kromě majitelky, jednoho zaměstnance. Postupem času se předpokládá nárůst zaměstnanců. Organizační struktura podniku bude jednoduchá. Zaměstnanci budou přímo podřízeni majitelce podniku.

Majitelka podniku bude mít odpovědnost za činnosti v podniku, kterými jsou:

- administrativní záležitosti,
- vyřizování objednávek a reklamací,
- komunikace se zákazníky,
- komunikace s dodavateli,
- vychystávání objednávek,
- péče o sociální síť,
- výběr látek a ostatních materiálů,
- nákupy látek a materiálů,

- navrhování oděvů,
- vytváření střihů,
- v případě nutnosti pak:
 - šití zboží,
 - balení zboží.

Zaměstnanci budou švadleny/šičky, jejichž povinnosti budou následující:

- šití zboží,
- střihání látek,
- asistence při vytváření střihů,
- asistence při výběru látek a materiálů,
- balení zboží.

Další činnosti a spolupráce, jako například vedení účetnictví, kooperace s jinými tvůrci, případné marketingové kampaně, rozvoz zboží apod., bude firma realizovat externě.

3.5 Marketingový plán

K sestavení marketingového plánu poslouží marketingový mix, který blíže specifikuje oblasti produktu, ceny, distribuce a propagace produktů.

Potenciálními zákazníky podniku jsou převážně ženy ve věku 18-44 let, které mají zájem o originální, ručně šité oblečení. V marketingu budeme tedy cílit především na tuto skupinu. Avšak podnik se bude snažit oslovit i lidi, kteří zájem o ručně šité zboží nemají a vzbudit v nich zájem. Tuto skupinu se budeme snažit oslovit různým originálním oblečením a doplňky ze softshellu, které je jinak, jak vyšlo z průzkumu trhu, v Brně jen těžko dostupné, nebo se zde nevyskytuje.

3.5.1 Produkt

Hlavní činností podniku bude navrhování, šití a prodej oděvního zboží, tedy **prodej ručně šitého oděvního zboží**. Tato činnost je rozšířena o možnost ušít vybraného kousku na míru. Produkty, které budou v rámci činnosti podniku realizovány, jsou v následující tabulce č. 4.

Tabulka č. 10 Produkty (Zdroj: Vlastní zpracování)

materiál	produkty	sezóna				na míru
		jaro	léto	podzim	zima	
softshell	kabáty	x		x		ano
	saka	x	x	x		ano
	bundy/mikiny	x	x	x		ano
	kalhoty	x		x		ano
	kabelky		x		x	ne
	batohy		x		x	ne
	toaletní taštičky	x		x		ne
	čepice/klobouky		x		x	ne
recyklované materiály	mikiny				x	ne
	tepláky	x	x	x	x	ne
	kraťase	x	x			ne
bio bavlna	trička/topy	x	x	x	x	ne
	tílka	x	x			ne
	šaty	x	x			ne

Nabízené produkty jsou rozděleny do tří kategorií, a to na produkty ze softshellu, produkty z recyklovaných látek a produkty z bio bavlny. Hlavní kategorií jsou produkty ze softshellu, zbylé dvě kategorie slouží jako doplňkové. Produkty z recyklovaných látek a z bio bavlny budou sloužit jako doplnění softshellového sortimentu, a to z důvodu, že softshell je vhodný do proměnlivého, případně deštivého, větrného počasí. Není příliš vhodný do velké zimy ani do parného léta. Z tohoto důvodu jsou zde také softshellové produkty jako toaletní taštičky, batohy či kabelky, po kterých je poptávka celý rok. Z primárního výzkumu vyšlo, že potenciální zákazníci by kromě oblečení z kategorie softshell měli zájem také nejčastěji o šaty a trička. Tyto produkty není vhodné šít ze softshellu, proto byly do plánu zařazeny recyklované materiály a bio bavlna, a to z důvodu rostoucího trendu těchto materiálů.

Výrobní proces ručně vyráběných produktů se skládá z:

- vytvoření návrhu,
- výběru materiálu,
- vytvoření stříhu,
- nákupu materiálu,
- stříhání,
- šití,
- konečné úpravy (např. žehlení).

Kabáty, saka, bundy, mikiny a kalhoty bude mít zákazník možnost si nechat ušít na míru, buď podle zaslaných měr (zákazník se sám změří) nebo přijde od ateliéru, kde mu budou vzaty míry. Při koupi zboží na míru obsahuje tato služba kromě samotného produktu tři zkoušky/návštěvy, a to:

- první návštěva – zjištění zákaznickových potřeb, vzatí měr, uhrazení zálohy,
- druhá zkouška – zkouška, zda vše sedí, jak má (tzv. fitting)
- třetí návštěva – vyzvednutí a uhrazení hotového zboží

Zpočátku fungování podniku budou produkty, u kterých není možnost ušití na míru, našity v pár vzorových kusech, další kusy zboží budou šity na základě objednávek, tomuto systému se říká „pre-order“, tedy předobjednávka. Díky předobjednávkám nezůstanou na skladě ležet nechtěné kousky. Vyhnete se tak produkci zbytečného odpadu, či nutnosti zlevnění zboží k vyprodání.

3.5.2 Cena

Pro dosažení zisku v podniku je jednou z klíčových faktorů správné nacenění produktů. Ceny musí nejen pokrýt náklady, ale musí být v takové výši, aby prodej produktů generoval zisk. Souběžně s těmito předpoklady je nutné zvolit takové ceny, které budou pro zákazníky přijatelné.

Ceny oblečení budou určovány jako součet přímých nákladů na jeho výrobu (materiál, práce). Tento součet bude následně násoben podle toho, jak náročný byl vývoj daného kusu oblečení, nejméně však koeficientem 1,5. Tedy minimální přírážka produktů bude 50%. Nejprve je model navržen, následuje výběr materiálů a vývoj stříhu a tvorba

testovacích kusů. Až následně je zboží vyráběno a prodáváno. Činnosti předcházející výrobě modelu je těžké vyjádřit přímo číselně, neboť záleží například na tom, kolik kusů daného modelu bude plánováno vyrobit. Právě proto budou veškeré činnosti před výrobou zahrnuty v koeficientu, který bude stanoven dle náročnosti těchto činností. Čím méně bude nabízených kusů (limitovaná kolekce), tím bude koeficient vyšší. Toto stanovení ceny bude vždy prováděno s ohledem na ceny konkurenčního zboží.

Jedinou službou, kterou bude podnik nabízet, je šití vybraného oblečení na míru. Cena této služby bude na základě výsledků marketingového průzkumu ve výši 30 % z ceny daného produktu v konfekční velikosti. Tato částka bude k ceně zboží přičtena.

3.5.3 Distribuce

Podnik bude mít ateliér ve městě Brně. Jelikož je Brno druhým největším městem v České republice a zároveň dopravním uzlem, pohybuje se zde velké množství lidí a lze jej považovat za vysoce lukrativní pro budoucí podnik. V ateliéru se bude uskutečňovat prodej zboží a jeho tvorba.

V ateliéru je možné si zboží prohlédnout, vyzkoušet, zakoupit nebo učinit objednávku. V případě osobního objednání zboží je vyplněn list se všemi potřebnými údaji, včetně případných měr zákazníka a jeho požadavků, na jehož základě je následně zboží vyrobeno.

V tomto plánu je také uvažován e-shop, prostřednictvím kterého mohou zákazníci zboží koupit či objednat. Doručení zboží bude probíhat do místa bydliště.

Zákazníci si budou moci zvolit vyzvednutí osobně v ateliéru, za které nebudou účtovány žádné poplatky.

3.5.4 Propagace

V počátku fungování nově vzniklého podniku bude prioritní rozšíření povědomí o produktech, které bude nabízet. Je důležité potenciálním zákazníkům představit podnik, jeho produkty, vizi a seznámit ho s cenami a distribucí produktů.

V prvé řadě budou založeny webové stránky a e-shop, kde budou veškeré informace o podniku a produktech. Webové stránky budou vytvořeny na míru, e-shop bude na

pronajaté platformě. Jejich hlavními charakteristikami bude jednoduchý design a srozumitelnost. Nejdůležitější je, aby zákazník jednoduše našel veškeré informace, které k nákupu potřebuje. Náklad na vytvoření webu je plánován ve výši jednorázové částky 20 000 Kč za založení a dále náklady na e-shop 1000 Kč jako měsíční náklady na jeho provoz.

Dále budou vytvořeny účty na sociálních sítích Facebook a Instagram. Založení těchto účtů je bezplatné. Na tyto sociální sítě budou přidávány poutavé fotky produktů s odkazem na e-shop, kde si je bude moct zákazník zakoupit. Pro potřebný dosah těchto příspěvků je nutné zvolit formu placené propagace. Měsíční rozpočet na tuto aktivitu bude 5000 Kč za obě sociální sítě.

Z průzkumu vyšlo najevo, že potenciální zákazníci při rozhodování o koupi oblečení do značné míry ovlivňuje doporučení od známého. Je tedy důležité, aby podnik dosáhl kladných recenzí, které povedou jak k udržení stávajících zákazníků, tak k získání zákazníků nových. Toho bude dosaženo poctivou výrobou originálního oblečení z kvalitních materiálů.

3.6 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik sestává z identifikace rizik, z jejich ohodnocení a následného navržení opatření, díky kterým se nám rizika podaří snížit. Tyto kroky jsou nezbytnou součástí plánování založení nového podniku a k posouzení jeho životaschopnosti.

3.6.1 Identifikace rizik

Jako rizika, která by mohla nově vzniklý podnik ohrozit, shledávám zejména:

- vznik přímé konkurence v Brně,
- dlouhodobé pokračování „koronakrize“,
- negativní ohlasy zákazníků,
- nízká poptávka po produktech,
- špatné nastavení cen produktů,
- problémy s nalezením vhodných zaměstnanců,
- dlouhodobá neschopnost majitelky,

- problémy s počátečním financováním podniku,
- problémy s nalezením vhodného prostoru pro ateliér,
- problémy s dodavateli materiálů.

Tato rizika mohou ohrozit průběh podnikání a je třeba rozhodnout, zda jsme schopni rizika akceptovat nebo zda je třeba nápravných opatření.

3.6.2 Ohodnocení rizik

Dalším krokem rizikové politiky je ohodnocení identifikovaných rizik. Na základě ohodnocení přiřadíme jednotlivým rizikům jejich závažnost.

Rizika jsou hodnocena podle následujících tabulek č. 11 a 12:

Tabulka č. 11 Klasifikační stupnice rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost	Slovní hodnocení	Dopad
0-2	velmi nízká	1
2,1-4	nízká	3
4,1-6	střední	5
6,1-8	vysoká	7
8,1-10	velmi vysoká	10

Tabulka č. 12 Kategorizace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota rizika	Významnost rizika
0–10	zanedbatelné
11–25	běžné
26–65	závažné
66–100	kritické

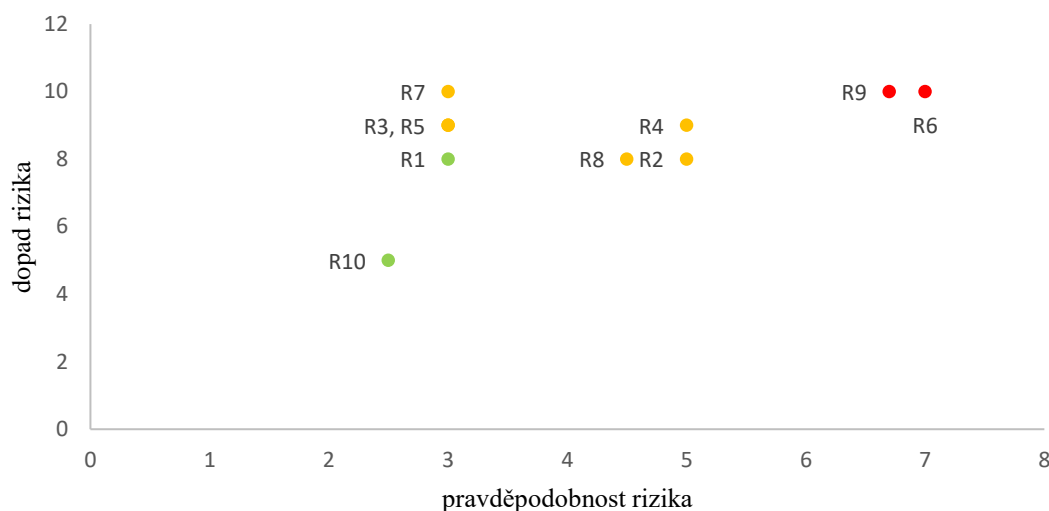
Identifikovaným rizikům přiřadíme pořadová čísla, následně určíme hodnoty pravděpodobnosti a jejich případného dopadu podle tabulky č. 11. Součinem hodnot pravděpodobnosti rizika a jeho dopadu získáme celkovou hodnotu rizika, která rozdělí rizika do kategorií, viz tabulka č. 12.

V tabulce č. 13 jsou identifikovaná rizika ohodnocena a rozdělena do kategorií.

Tabulka č. 13 Ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Název rizika	Odhadovaná pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Hodnota rizika	Slovní hodnocení rizika
R1	Nová konkurence v Brně	3	8	24	běžné
R2	dlouhodobé pokračování „koronavirové“ krize	5	8	40	závažné
R3	negativní ohlasy zákazníků	3	9	27	závažné
R4	nízká poptávka	5	9	45	závažné
R5	špatné nastavení cen	3	9	27	závažné
R6	nenalezení vhodných zaměstnanců	7	10	70	kritické
R7	dlouhodobá neschopnost majitelky	3	10	30	závažné
R8	neschopnost počátečního financování podniku	4,5	8	36	závažné
R9	nenalezení vhodných prostor pro ateliér	6,7	10	67	kritické
R10	problém s dodavateli materiálů	2,5	5	12,5	běžné

Na základě tabulky hodnocení rizik je vytvořeno jejich grafické znázornění pomocí grafu č. 12.



Graf č. 12 Mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Z ohodnocení rizik je patrné, že dvě z deseti identifikovaných rizik jsou kritická, šest dalších jsou rizika závažná a pouze dvě rizika spadla do kategorie běžné. Nejdůležitější je zaměřit se na zmírnění dopadu či pravděpodobnosti rizik kritických, protože tato rizika mohou znamenat konec pro nově vzniklý podnik.

Kritickými riziky je riziko nenalezení vhodných zaměstnanců a nenalezení prostor pro vybudování ateliéru. Oba tyto scénáře by kompletně nabouraly podnikatelský plán na založení podniku se softshellovým zbožím. V případě nenalezení vhodných zaměstnanců by nebylo možné zboží vůbec produkovat, a v tom případě by podnik nemohl fungovat. V případě dlouhodobého neúspěšného hledání prostor pro ateliér by to znamenalo, že by zboží nemělo být kde vyráběno a prodáváno. Bylo by možné nabízet zboží pouze přes e-shop v případě, že by byla místo ateliéru zřízena dílna. Tato možnost však vzhledem k povaze zvoleného podnikatelského záměru není vhodná.

Dvěma riziky v kategorii běžná jsou riziko nové konkurence v odvětví a problémy s dodavateli materiálu. Tato rizika není bezprostředně nutné snižovat. Co se vzniku nové konkurence na brněnském trhu týče, nelze tomu prakticky zabránit. Jediné, co může

podnik udělat, je budovat si silné jméno na trhu. Riziko problému s dodavateli materiálů nepovažují za příliš významné z toho důvodu, že zde existuje veliký výběr těchto dodavatelů včetně kamenných prodejen, kde lze v případě nouze materiál pořídit. I přesto je nutné se zaměřit na analýzu těchto dodavatelů a jejich správný výběr.

Většina vybraných rizik je zařazena do kategorie závažná. Tyto rizika je nutné, stejně jako rizika kritická, zajistit nápravnými opatřeními k jejich snížení.

3.6.3 Nápravná opatření

Tato kapitola obsahuje návrhy na nápravná opatření identifikovaných rizik. Nápravná opatření jsou taková, aby co nejefektivněji snížila hodnotu jednotlivých rizik, a tím podpořila realizaci podnikatelského plánu a životaschopnost a úspěšnost plánovaného podniku se softshellovým zbožím.

Tabulka č. 14 Ohodnocení rizik s ohledem na nápravná opatření (Zdroj: Vlastní zpracování)

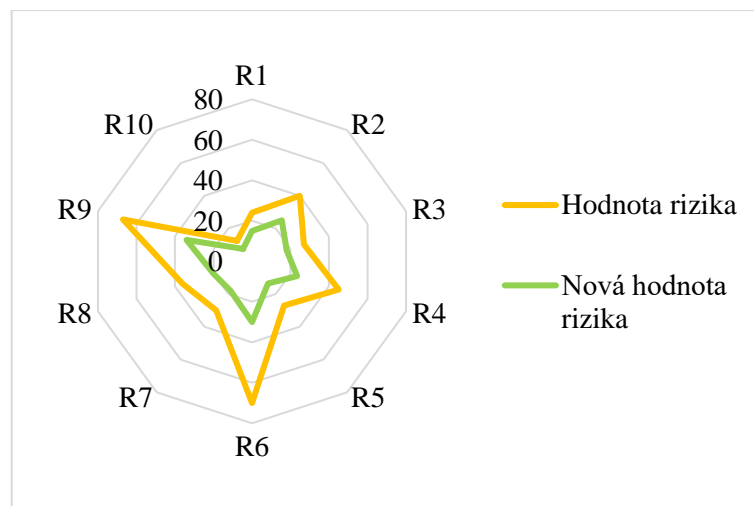
Č. rizika	Návrh na opatření redukce rizika	Nová odhadovaná pravděpodobnost rizika	Nový dopad rizika	Nová hodnota rizika	Slovní hodnocení rizika
R1	Budování silného jména na trhu	3	5	15	běžné
R2	zaměření se na e-shop, propagace e-shopu	5	5	25	běžné
R3	důkladný výběr použitých materiálů, precizní výroba oblečení, příjemné vystupování před zákazníky	2	9	18	běžné
R4	kvalitní marketingový průzkum, zvolení vhodné marketingové strategie, dostatečná propagace,	2,6	9	23,4	běžné

Č. rizika	Návrh na opatření redukce rizika	Nová odhadovaná pravděpodobnost rizika	Nový dopad rizika	Nová hodnota rizika	Slovní hodnocení rizika
R5	kvalitní analýza konkurence, výběr vhodných dodavatelů materiálů (cena/kvalita)	1,5	9	13,5	běžné
R6	podání inzerátu na kvalitní portály, přiměřené aktualizování inzerátu, prověření dovedností kandidátů, nabídka dobrých podmínek pro zaměstnance	3	10	30	závažné
R7	důkladné zaškolení zaměstnanců, dobře organizované delegování pravomocí, zřízení patřičného pojištění	3	6	18	běžné
R8	sestavení kvalitního finančního plánu, zajištění investorů či úvěru	2,5	8	20	běžné
R9	včasné hledání prostor, kvalitní zmapování volných prostor v Brně,	3,4	10	34	závažné
R10	řádná analýza dodavatelů, vyhledání recenzí na potenciální dodavatele	1,5	5	7,5	zanedbatelné

V tabulce č. 14 jsou uvedena nápravná opatření, která je třeba zavést pro snížení hodnoty identifikovaných rizik a nový výpočet hodnot rizik po jejich zavedení.

3.6.4 Porovnání rizik před a po aplikaci nápravných opatření

Porovnání tabulky č. 13 a 14 zobrazuje graf č. 13, kde jsou zobrazeny hodnoty identifikovaných rizik a hodnoty rizik po zavedení nápravných opatření.



Graf č. 13 Pavučinový graf rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejdůležitější bylo snížení rizik kategorizovaných jako kritická. To se podařilo, stejně jako snížení rizik závažných. Rizika závažná spadla po zvedení nápravných opatření do kategorie běžných rizik. Rizika kritická jsou nyní riziky závažnými, avšak nyní nelze dále snižovat jejich pravděpodobnost či dopad. Riziko problémů s dodavateli bylo sníženo z rizika běžného na riziko zanedbatelné. Hodnotu rizika vzniku nové konkurence v Brně, které patří do kategorie běžné, se podařilo snížit, ne však změnit jeho kategorii.

Je zřejmé, že nápravná opatření přispěla ke snížení identifikovaných rizik do takové míry, kde jsme schopni je dále akceptovat.

3.7 Finanční plán

Finanční plán je jako část podnikatelského plánu neopomenutelně důležitý. Lze jím především dokázat životaschopnost plánovaného podniku. Jeho vypracováním je získán kompletní přehled o nákladech, výnosech, výdajích a příjmech podniku, stejně jako přehled o jeho peněžních zůstatcích.

Každý z výkazů, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz peněžních toků, je zpracován ve třech variantách, a to ve variantě optimistické, realistické a pesimistické.

Podnik bude od počátku registrován k dani z přidané hodnoty, na základě plánovaného obratu. Níže uváděné částky jsou proto bez DPH.

Počáteční vklad majitelky bude činit 600 000 Kč. Dále si podnik pořídí úvěr ve výši 1 800 000 korun.

3.7.1 Výdaje spojené se založením podniku

Tyto výdaje zahrnují výdaje, které je nutné vynaložit před vznikem či pro vznik samotného podniku. Do této kategorie spadají výdaje spojené s administrativním zařizováním vzniku podniku a zařízení ateliéru včetně dílny.

Výdaje na zřízení podniku

Výdaje na zřízení podniku souvisí s činnostmi vedoucími k založení podniku a jsou shrnuty v tabulce č. 15.

Tabulka č. 15 Výdaj na zřízení podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaj	Částka
Poplatek za vystavení živnostenského oprávnění	1 000 Kč
Poplatek za výpis z rejstříku trestů	100 Kč
Poplatek za návrh zápisu do obchodního rejstříku	2 700 Kč
Odměna notáři	4 300 Kč
Celkem	8 100 Kč

Výdaje týkající se zřízení podniku obsahují poplatky za vystavení živnostenského oprávnění, výpisu z trestního rejstříku a poplatek za návrh zápisu do obchodního rejstříku. Dále obsahují odměnu notáři za zpracování notářského zápisu o založení společnosti a zápisu do obchodního rejstříku.

Výdaje na zařízení ateliéru

Výdaje na zařízení ateliéru a dílny patří mezi jedny z prvních, jež je třeba investovat, aby podnik mohl fungovat v rozsahu v jakém je plánován. Tyto výdaje zobrazuje tabulka č. 16.

Tabulka č. 16 Výdaje na zařízení ateliéru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaj	částka
stůl	5 000 Kč
židle	15 000 Kč
stříhací pult	15 000 Kč
šicí stroje klasické	120 000 Kč
šicí stroje overlock	90 000 Kč
Krejčovské figuríny	12 000 Kč
žehlička s příslušenstvím	28 000 Kč
ostatní příslušenství	15 000 Kč
notebook	20 000 Kč
kávovar a mlýnek na kávu	5 000 Kč
lednice	5 000 Kč
vybavení skladu	20 000 Kč
dekorační vybavení prostor	50 000 Kč
celkem	400 000 Kč

Prostory ateliéru budou rozděleny na tři části, pracovní, výstavní a skladovou. Do pracovní části je třeba pořídit vybavení pro tvorbu oblečení. Tímto vybavením jsou šicí stroje, židle, pult na stříhání, žehlička a veškeré příslušenství, které je třeba k tvorbě a šití oděvů. Dále zde bude pracovní stůl a notebook sloužící k vyřizování objednávek apod.

Skladovou část je třeba vybavit především regálovým systémem, policemi a úložnými prostory pro menší materiál.

Poslední částí ateliéru bude výstavní část, sem budou chodit zákazníci a budou si zde moci prohlédnout produkty, případně si domluvit zkušební schůzky a provádět objednávky. Tyto prostory budou vybaveny stojany na oblečení, sedačkou pro hosty, zkušební kabinkou, kávovarem a dekorativními prvky. Tyto prostory budou dekorovány tak, aby design těchto prostor vystihoval značku a aby se zde zákazníci cítili nanejvýš dobře.

Na pátý rok podnikání pak budou zakoupeny další šicí stroje v hodnotě 210 000 Kč.

Ostatní výdaje

Další výdaje před zahájením podnikání spočívají v zařízení webu, jeho grafickém návrhu a zpracování. Dále je potřebný účetní systém, tedy zakoupení jeho licence, na základě které jej bude moci podnik využívat. Tento systém bude propojen s EET pokladnou, která je nezbytnou součástí prodeje. Tyto výdaje jsou vyčísleny v následující tabulce č. 17.

Tabulka č. 17 Výdaje za systémy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Výdaj	Částka
design a vytvoření webu	20 000 Kč
doména	100 Kč
ekonomický systém	7 980 Kč
pokladna EET	5 000 Kč
Celkem	33 080 Kč

Posledním krokem bude nákup materiálu v hodnotě 30 000 Kč a výroba vzorků oblečení k prezentaci v ateliéru a jeho nafocení na e-shop.

3.7.2 Pravidelné náklady vynaložené na chod podniku

V průběhu podnikání budou vznikat pravidelné náklady na chod podniku. Tyto náklady jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách za určité období (týden, měsíc, rok). Těmito pravidelnými náklady jsou náklady na nákup materiálu, pronájem ateliéru, odpisy dlouhodobého majetku, osobní náklady, náklady na administrativní činnosti, telekomunikační služby, pojištění a náklady ostatní.

Nákup materiálu

Náklady na nákup materiálu spadají do kategorie provozních nákladů a jsou vyčísleny na základě odhadované poptávky po zboží, a tudíž předpokládaných tržeb. Náklady na materiál se předpokládají průměrně ve výši 20 % z výsledné ceny produktu. V začátcích podnikání budou produkty vyráběny až na základě objednávek, aby nedocházelo ke zbytečné výrobě na sklad. S růstem podniku budou produkty vyráběny i do zásoby na základě historie poptávky a objednávek.

Pronájem ateliéru

Rozloha pronajatého ateliéru je odhadována na zhruba 70m². Cena pronájmu prostor o takové rozloze se pohybuje v Brně okolo 17 500 Kč. K čistému nájmu bude třeba hradit také zálohy na energie. Souhrn těchto částek je odhadován na 23 000 Kč za měsíc. Pronájem takto velkého ateliéru je plánován na první čtyři roky podnikání, poté bude nutné sehnat prostory větší, které poskytnou potřebnou kapacitu. V prvních čtyřech letech podnikání budou tedy roční náklady na pronájem činit 276 000 Kč ročně. Poté se

předpokládá zvýšení měsíčních nákladů za pronájem na 32 000 Kč. Roční náklady budou tedy 384 000 Kč.

Odpisy dlouhodobého majetku

Dlouhodobý majetek podniku k odepisování je stanoven jako majetek s životností delší než 1 rok a pořizovací cenou minimálně 6000 Kč. Tento majetek bude odepisován rovnoměrně po 3 až 5 let. Níže uvedená tabulka č. 18 ukazuje majetek, který bude podnik odepisovat. Některé sobě příbuzné položky byly sloučeny a jsou označovány jako souhrn movitých věcí (SMV). SMV-šicí stroje obsahuje oba druhy pořízených šicích strojů, a to jak klasické stroje, tak overlocky. Dále SMV-ostatní odepisovaný majetek se skládá ze stříhacího pultu, krejčovských figurín a průmyslové žehličky.

Podrobně rozepsaný odpisový plán je součástí příloh č. 2-5.

Tabulka č. 18 Odpisy dlouhodobého majetku (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název	Pořizovací cena	Odpisová skupina	Počet let odpisů	Měsíční odpis 1. rok	Roční odpis 1. rok	Měsíční odpis v dalších letech	Roční odpis v dalších letech
SMV-šicí stroje	210 000 Kč	2	5	1 925 Kč	23 100 Kč	3 894 Kč	46 725 Kč
Notebook	20 000 Kč	1	3	333 Kč	4 000 Kč	667 Kč	8 000 Kč
SMV-vybavení skladu	20 000 Kč	1	3	333 Kč	4 000 Kč	667 Kč	8 000 Kč
SMV-ostatní odpis. majetek	55 000 Kč	1	3	917 Kč	11 000 Kč	1 833 Kč	22 000 Kč
licence účetního SW	7 980 Kč	1	3	133 Kč	1 596 Kč	266 Kč	3 192 Kč

Osobní náklady

V podniku bude zaměstnána majitelka a švadleny. V prvních dvou letech bude v podniku zaměstnána jedna švadlena, v dalších dvou letech se předpokládá nárůst počtu švadlen na tři a poté v dalším dvoutletí na pět. V letech 2026-2027 bude tedy v podniku zaměstnána majitelka a pět švadlen.

V prvním období bude hrubá mzda majitelky činit 16 000 Kč a švadleny 18 000 Kč. V dalším období tyto hrubé mzdy vzrostou u majitelky na 17 000 Kč a u švadleny na 21 000 Kč. V druhém období současně přibydou dvě švadleny, jejich hrubá mzda bude činit 18 000 Kč. V posledním období se opět předpokládá navýšení hrubých mezd. Hrubá mzda majitelky bude 19 000 Kč a první švadleny 23 000 Kč. Hrubá mzda dvou dalších švadlen bude navýšena na 21 000 Kč a hrubá mzda dvou nově příchozích švadlen bude činit 18 000 Kč.

Tabulka č. 19 Kalkulace osobních nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)

počet zaměstnanců	1		3		5	
roky	2022-2023		2024-2025		2026	
položka	majitelk a	zaměstnane c	majitelk a	zaměstnane c	majitelk a	zaměstnane c
hrubá mzda	16 000 Kč	18 000 Kč	17 000 Kč	21 000 Kč	19 000 Kč	23 000 Kč
SP zaměstnavatel	4 000 Kč	4 500 Kč	4 250 Kč	5 250 Kč	4 750 Kč	5 750 Kč
ZP zaměstnavatel	1 440 Kč	1 620 Kč	1 530 Kč	1 890 Kč	1 710 Kč	2 070 Kč
záloha na daň	2 400 Kč	2 700 Kč	2 550 Kč	3 150 Kč	2 850 Kč	3 450 Kč
záloha na daň po slevě	80 Kč	380 Kč	230 Kč	830 Kč	530 Kč	1 130 Kč
SP zaměstnanec	1 040 Kč	1 170 Kč	1 105 Kč	1 365 Kč	1 235 Kč	1 495 Kč
ZP zaměstnanec	720 Kč	810 Kč	765 Kč	945 Kč	855 Kč	1 035 Kč
mzda k výplatě	14 160 Kč	15 640 Kč	14 900 Kč	17 860 Kč	16 380 Kč	19 340 Kč
měsíčně celkem	29 800 Kč		64 040 Kč		102 720 Kč	
náklad	21 440 Kč	24 120 Kč	22 780 Kč	28 140 Kč	25 460 Kč	30 820 Kč
náklady měsíčně	45 560 Kč		99 160 Kč		160 800 Kč	

Tabulka č. 19 ukazuje kalkulaci osobních nákladů. Vzhledem ke zrušení superhrubé mzdy jsou zde vypočítány zvlášť čisté mzdy zaměstnanců a poté náklady podniku na jednoho zaměstnance.

Administrativní/marketingové činnosti

Mezi další výdaje spojené s provozem podnikání patří náklady na pronájem e-shopu, které budou činit 1000 Kč měsíčně. Dále reklama na sociálních sítích, jejíž rozpočet je 3000 Kč měsíčně v prvních dvou letech, poté se počítá s navyšováním po dvou letech o 2000 Kč. Dvakrát do roka je plánována marketingová kampaň v hodnotě 7000 Kč. V prvním roce jsou tedy tyto náklady vyčísleny na 62 000 Kč

Telekomunikační služby

Pro nový podnik je nezbytné internetové připojení. Cena internetového připojení je vyčíslena na 450 Kč měsíčně. Dále bude zapotřebí mobilní paušál pro majitelku, který bude činit 500 Kč. Roční náklady na telekomunikační služby budou tedy ve výši 11 400 Kč.

Pojištění

Po prožití „koronavirové“ krize v roce 2020/2021 bude více než dříve nezbytnou součástí podniku jeho pojištění. Pojištění bude obsahovat zejména odpovědnost podnikatele, pojištění majetku a pojištění přerušení provozu. Pojištění přerušení provozu pokryje rizika epidemie, dlouhodobé neschopnosti majitelky a uzavření provozovny z důvodu jejího poškození. Výše pojistného bude 1 100 Kč měsíčně, ročně tedy 13 200 Kč.

Ostatní výdaje

Ostatními výdaji jsou drobné výdaje spojené s provozem podniku a jsou předpokládány ve výši 1000 Kč měsíčně.

3.7.3 Splátkový kalendář úvěru

Podnik je třeba pro začátek podnikání zajistit úvěrem v hodnotě 1 800 000 Kč. Na základě průzkumu úvěrového trhu se předpokládá roční úroková míra 7 % a doba splácení úvěru 7 let.

Anuitní splátka je stanovena na 27 167 Kč měsíčně a převýšení úvěru činí 482 028 Kč.

Následující tabulka č. 20 představuje rok 2022 splátkového kalendáře. Celý splátkový kalendář je součástí příloh č. 6,7 a 8.

Tabulka č. 20 Splátkový kalendář (Zdroj: Vlastní zpracování)

číslo splátky	měsíc	počáteční hodnota	úrok	úmor	splátka	reálná platba	konečná hodnota
1	II.22	1 800 000,00 Kč	10 500,00 Kč	16 667,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 783 333,00 Kč
2	III.22	1 783 333,00 Kč	10 403,00 Kč	16 764,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 766 569,00 Kč
3	IV.22	1 766 569,00 Kč	10 305,00 Kč	16 862,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 749 707,00 Kč
4	V.22	1 749 707,00 Kč	10 207,00 Kč	16 960,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 732 747,00 Kč
5	VI.22	1 732 747,00 Kč	10 108,00 Kč	17 059,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 715 688,00 Kč
6	VII.22	1 715 688,00 Kč	10 008,00 Kč	17 159,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 698 529,00 Kč
7	VIII.22	1 698 529,00 Kč	9 908,00 Kč	17 259,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 681 271,00 Kč
8	IX.22	1 681 271,00 Kč	9 807,00 Kč	17 359,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	1 663 911,00 Kč
9	X.22	1 663 911,00 Kč	9 706,00 Kč	17 461,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 646 450,00 Kč
10	XI.22	1 646 450,00 Kč	9 604,00 Kč	17 563,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 628 888,00 Kč
11	XII.22	1 628 888,00 Kč	9 502,00 Kč	17 665,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 611 223,00 Kč

3.7.4 Odhad příjmů

Příjmy podniku spočívají v prodeji zboží. Ten je rozdělen na prodej konfekce a prodej zboží šitého na míru. Průměrná útrata obou kategorií na jeden nákup je stanovena na základě marketingového průzkumu a na základě produktové nabídky podniku. Počet týdenních nákupů je určen taktéž na základě průzkumu, ale také odhadem na základě sledování trhu. Odhad příjmů je rozdělen na tři časové intervaly.

V prvním roce je očekávána průměrná útrata u konfekčního zboží ve výši 2000 Kč za nákup a u zboží šitého na míru je to 3 200 Kč za jeden nákup. Počet nákupů je pak odhadován na deset u konfekčního a dva u zboží šitého na míru. Tyto odhady platí při oslovení 100 % potenciálních zákazníků.

V druhém roce je předpokládána průměrná útrata konfekčního zboží i zboží šitého na míru stejná s tím, že týdenní nákupy vzrostou na patnáct a tři.

V dalších dvou letech je průměrná částka za jeden nákup odhadována ve výši 2 500 Kč s četností 20krát týdně a prodej zboží šitého na míru v hodnotě 3 500 Kč 4krát týdně.

V posledním dvoutletí to je 3 000 Kč průměrná útrata za jeden nákup a 25 nákupů týdně. U zboží šitého na míru pak 4 000 Kč 10krát týdně.

Odhad příjmů popisuje tabulka č. 21 na následující straně.

Tabulka č. 21 Odhad příjmů (Zdroj: Vlastní zpracování)

2022	popis příjmu	průměrná útrata za jeden nákup	počet nákupů týdně	odhad příjmů za období		
				týden	měsíc	rok
	prodej zboží–konfekce	2 000 Kč	10	20 000 Kč	80 000 Kč	1 267 200 Kč
prodej zboží–na míru	3 200 Kč	2	6 400 Kč	25 600 Kč		
2023	popis příjmu	průměrná útrata za jeden nákup	počet nákupů týdně	odhad příjmů za období		
				týden	měsíc	rok
	prodej zboží–konfekce	2 000 Kč	15	30 000 Kč	120 000 Kč	1 900 800 Kč
	prodej zboží–na míru	3 200 Kč	3	9 600 Kč	38 400 Kč	
2024-2025	popis příjmu	průměrná útrata za jeden nákup	počet nákupů týdně	odhad příjmů za období		
				týden	měsíc	rok
	prodej zboží–konfekce	2 500 Kč	20	50 000 Kč	200 000 Kč	3 072 000 Kč
	prodej zboží–na míru	3 500 Kč	4	14 000 Kč	56 000 Kč	
2026-2027	popis příjmu	průměrná útrata za jeden nákup	počet nákupů týdně	odhad příjmů za období		
				týden	měsíc	rok
	prodej zboží–konfekce	3 000 Kč	25	75 000 Kč	300 000 Kč	5 520 000 Kč
	prodej zboží–na míru	4 000 Kč	10	40 000 Kč	160 000 Kč	

3.7.5 Pesimistická varianta finančního plánu

První variantou finančního plánu je pesimistická varianta. Ta předpokládá nejnižší tržby z prodeje zboží z důvodu oslovení nízkého počtu potenciálních zákazníků.

Pesimistická varianta výkazu zisku a ztráty počítá s oslovením 32 % potenciálních zákazníků konfekčního zboží a 42 % zákazníků zboží šitého na míru v prvním měsíci podnikání. Dále je předpokládán nárůst oslovených potenciálních zákazníků, a s tím nárůst tržeb.

Náklady, které se budou v této variantě lišit od ostatních, jsou náklady na materiál, z důvodu jejich závislosti na tržbách podniku, tudíž jeho produkce. Dále ve třetím a pátém roce podnikání vzrostou osobní náklady z důvodu navýšení mezd a přijetí dalších zaměstnanců.

Tabulky č. 22 a 23 ukazují výkaz zisku a ztráty podniku za první rok činnosti. Po celou dobu prvního roku náklady převyšují tržby, a tak podnik dosahuje ztráty. Výkaz zisku a ztráty pro zbylá období je součástí přílohy č. 4.

Přestože podnik dosahuje v pesimistické variantě dlouhodobě ztráty, výkaz o peněžních tocích ukazuje, že podnik je po celou dobu podnikání (plánované v této práci) v kladných hodnotách. Výkaz o peněžních tocích podniku pesimistické varianty finančního plánu ukazuje tabulka č. 24.

Tabulka č. 25 obsahuje pesimistickou variantu rozvahy podniku vždy k poslednímu dni v roce. Stálá aktiva obsahuje dlouhodobý majetek podniku, oběžná aktiva jeho peněžní prostředky. Vlastní kapitál obsahuje základní kapitál podniku a výsledky hospodaření za dané období a cizí zdroje představují podnikatelský úvěr.

Tabulka č. 22 VZZ pesimistická varianta část 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

VZZ pesimistická varianta	leden 22	únor 22	březen 22	duben 22	květen 22	červen 22
Tržby z prodeje konfekce	-	25 600,00 Kč	27 200,00 Kč	28 800,00 Kč	30 400,00 Kč	32 000,00 Kč
tržby z prodeje zboží na míru	-	10 496,00 Kč	11 264,00 Kč	11 776,00 Kč	12 288,00 Kč	12 800,00 Kč
Tržby celkem	0,00 Kč	36 096,00 Kč	38 464,00 Kč	40 576,00 Kč	42 688,00 Kč	44 800,00 Kč
Zřizovací náklady	120 100,00 Kč	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	30 000,00 Kč	7 219,20 Kč	7 692,80 Kč	8 115,20 Kč	8 537,60 Kč	8 960,00 Kč
Mzdové náklady	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč
Náklady na nájem	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč
Odpisy DM	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč
N na administrativu	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč
N na pojištění	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč
Náklady na úrok	-	10 500,00 Kč	10 403,00 Kč	10 305,00 Kč	10 207,00 Kč	10 108,00 Kč
Ostatní N	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady celkem	236 351,00 Kč	96 970,20 Kč	97 346,80 Kč	97 671,20 Kč	97 995,60 Kč	98 319,00 Kč
ZISK/ZTRÁTA	-236 351,00 Kč	-60 874,20 Kč	-58 882,80 Kč	-57 095,20 Kč	-55 307,60 Kč	-53 519,00 Kč
kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-236 351,00 Kč	-297 225,20 Kč	-356 108,00 Kč	-413 203,20 Kč	-468 510,80 Kč	-522 029,80 Kč
VH						
daň						
VH po dani						

Tabulka č. 23 VZZ pesimistická varianta část 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

VZZ pesimistická varianta	červenec 22	srpen 22	září 22	říjen 22	listopad 22	prosinec 22
Tržby z prodeje konfekce	33 600,00 Kč	35 200,00 Kč	36 800,00 Kč	38 400,00 Kč	40 000,00 Kč	41 600,00 Kč
tržby z prodeje zboží na míru	13 312,00 Kč	13 824,00 Kč	14 336,00 Kč	14 848,00 Kč	15 360,00 Kč	15 872,00 Kč
Tržby celkem	46 912,00 Kč	49 024,00 Kč	51 136,00 Kč	53 248,00 Kč	55 360,00 Kč	57 472,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	9 382,40 Kč	9 804,80 Kč	10 227,20 Kč	10 649,60 Kč	11 072,00 Kč	11 494,40 Kč
Mzdové náklady	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč
Náklady na nájem	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč
Odpisy DM	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč
N na administrativu	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč
N na pojištění	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč
Náklady na úrok	10 008,00 Kč	9 908,00 Kč	9 807,00 Kč	9 706,00 Kč	9 604,00 Kč	9 502,00 Kč
Ostatní N	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady celkem	98 641,40 Kč	98 963,80 Kč	106 285,20 Kč	99 606,60 Kč	99 927,00 Kč	100 247,40 Kč
ZISK/ZTRÁTA	-51 729,40 Kč	-49 939,80 Kč	-55 149,20 Kč	-46 358,60 Kč	-44 567,00 Kč	-42 775,40 Kč
kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-573 759,20 Kč	-623 699,00 Kč	-678 848,20 Kč	-725 206,80 Kč	-769 773,80 Kč	-812 549,20 Kč
VH						
daň						
VH po dani						

Tabulka č. 24 Výkaz CF pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

CF pesimistická varianta	Otevření	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Provozní CF	-100 000,00 Kč	-668 857,20 Kč	-6 650,00 Kč	307 387,88 Kč	510 230,25 Kč	543 864,45 Kč	1 418 548,86 Kč
VH za účetní období	0,00 Kč	-812 549,20 Kč	-94 574,00 Kč	219 467,88 Kč	463 502,25 Kč	474 048,45 Kč	1 371 820,86 Kč
Odpisy	0,00 Kč	43 692,00 Kč	87 924,00 Kč	87 920,00 Kč	46 728,00 Kč	69 816,00 Kč	46 728,00 Kč
změna zásob	-100 000,00 Kč	100 000,00 Kč					
Investiční CF	-312 980,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-210 000,00 Kč	0,00 Kč
změna dlouhodobého majetku	-312 980,00 Kč					-210 000,00 Kč	
Finanční CF	0,00 Kč	-188 778,00 Kč	-220 191,00 Kč	-236 109,00 Kč	-253 179,00 Kč	-271 480,00 Kč	-291 104,00 Kč
		-188 778,00 Kč	-220 191,00 Kč	-236 109,00 Kč	-253 179,00 Kč	-271 480,00 Kč	-291 104,00 Kč
Celkové CF	-412 980,00 Kč	-857 635,20 Kč	-226 841,00 Kč	71 278,88 Kč	257 051,25 Kč	62 384,45 Kč	1 127 444,86 Kč
Peněžní prostředky na začátku	2 400 000,00 Kč	1 987 020,00 Kč	1 129 384,80 Kč	902 543,80 Kč	973 822,68 Kč	1 230 873,93 Kč	1 293 258,38 Kč
Peněžní prostředky na konci	1 987 020,00 Kč	1 129 384,80 Kč	902 543,80 Kč	973 822,68 Kč	1 230 873,93 Kč	1 293 258,38 Kč	2 420 703,24 Kč

Tabulka č. 25 Rozvaha pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha pesimistická varianta	otevření	31. 12. 2022	31. 12. 2023	31. 12. 2024	31. 12. 2025	31. 12. 2026	31. 12. 2027
Aktiva celkem	2 400 000,00 Kč	1 398 673,80 Kč	1 083 907,80 Kč	1 067 266,68 Kč	1 277 590,93 Kč	1 480 159,38 Kč	2 560 875,24 Kč
Pohledávky za upsaný ZK							
Stálá aktiva	412 980,00 Kč	269 288,00 Kč	181 364,00 Kč	93 444,00 Kč	46 716,00 Kč	186 900,00 Kč	140 172,00 Kč
DM odepisovaný	312 980,00 Kč	269 288,00 Kč	181 364,00 Kč	93 444,00 Kč	46 716,00 Kč	186 900,00 Kč	140 172,00 Kč
zásoby	100 000,00 Kč						
Oběžná aktiva	1 987 020,00 Kč	1 129 385,80 Kč	902 543,80 Kč	973 822,68 Kč	1 230 874,93 Kč	1 293 259,38 Kč	2 420 703,24 Kč
Časové rozlišení aktiv							
Pasiva celkem	2 400 000,00 Kč	1 398 673,80 Kč	1 083 907,80 Kč	1 067 266,68 Kč	1 277 590,93 Kč	1 480 159,38 Kč	2 560 875,24 Kč
Vlastní kapitál	600 000,00 Kč	-212 549,20 Kč	-307 123,20 Kč	-87 655,32 Kč	375 846,93 Kč	849 895,38 Kč	2 221 716,24 Kč
Základní kapitál	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč
VH minulých let			-812 549,20 Kč	-907 123,20 Kč	-687 655,32 Kč	-224 153,07 Kč	249 895,38 Kč
Výsledek hospodaření		-812 549,20 Kč	-94 574,00 Kč	219 467,88 Kč	463 502,25 Kč	474 048,45 Kč	1 371 820,86 Kč
Cizí zdroje	1 800 000,00 Kč	1 611 223,00 Kč	1 391 031,00 Kč	1 154 922,00 Kč	901 744,00 Kč	630 264,00 Kč	339 159,00 Kč
Rezervy							
Závazky	1 800 000,00 Kč	1 611 223,00 Kč	1 391 031,00 Kč	1 154 922,00 Kč	901 744,00 Kč	630 264,00 Kč	339 159,00 Kč
Časové rozlišení pasiv							

3.7.6 Realistická varianta finančního plánu

Tato část práce představuje realistickou variantu finančního plánu. Jsou předpokládány vyšší tržby z prodeje zboží z důvodu oslovení většího počtu potenciálních zákazníků.

Realistická varianta výkazu zisku a ztráty počítá s oslovením 50 % potenciálních zákazníků konfekčního zboží a 55 % zákazníků zboží šitého na míru v prvním měsíci podnikání. Dále je předpokládán nárůst oslovených potenciálních zákazníků, a s tím nárůst tržeb.

I v této variantě jsou náklady na materiál závislé na tržbách podniku, tudíž jeho produkci. Proto budou vyšší než u varianty pesimistické. Dále ve třetím a pátém roce podnikání vzrostou opět osobní náklady z důvodu navýšení mezd a přijetí dalších zaměstnanců.

Tabulky č. 26 a 27 ukazují výkaz zisku a ztráty podniku za první rok činnosti. Po celou dobu prvního roku náklady převyšují tržby, a tak podnik dosahuje ztráty, stejně jako u pesimistické varianty finančního plánu. Výkaz zisku a ztráty pro zbylá období je součástí přílohy č. 4.

Výkaz o peněžních tocích ukazuje kladné hodnoty finančních prostředků podniku po celou dobu plánu. Výkaz o peněžních tocích podniku realistické varianty finančního plánu ukazuje tabulka č. 28.

Tabulka č. 29 obsahuje realistickou variantu rozvahy podniku vždy k poslednímu dni v roce. Stálá aktiva obsahují dlouhodobý majetek podniku, oběžná aktiva jeho peněžní prostředky. Vlastní kapitál obsahuje základní kapitál podniku a výsledky hospodaření za dané období a cizí zdroje představují podnikatelský úvěr.

Tabulka č. 26 VZZ realistická varianta část 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

VZZ realistická varianta	leden 22	únor 22	březen 22	duben 22	květen 22	červen 22	červenec 22
Tržby z prodeje konfekce	-	40 000,00 Kč	41 600,00 Kč	43 200,00 Kč	44 800,00 Kč	46 400,00 Kč	48 000,00 Kč
tržby z prodeje zboží na míru	-	14 080,00 Kč	14 592,00 Kč	15 104,00 Kč	15 616,00 Kč	16 128,00 Kč	16 640,00 Kč
Tržby celkem	0,00 Kč	54 080,00 Kč	56 192,00 Kč	58 304,00 Kč	60 416,00 Kč	62 528,00 Kč	64 640,00 Kč
Zřizovací náklady	120 100,00 Kč	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	30 000,00 Kč	10 816,00 Kč	11 238,40 Kč	11 660,80 Kč	12 083,20 Kč	12 505,60 Kč	12 928,00 Kč
Mzdové náklady	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč
Náklady na nájem	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč
Odpisy DM	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč
N na administrativu	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč
N na pojištění	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč
Náklady na úrok	-	10 500,00 Kč	10 403,00 Kč	10 305,00 Kč	10 207,00 Kč	10 108,00 Kč	10 008,00 Kč
Ostatní N	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady celkem	236 351,00 Kč	100 567,00 Kč	100 892,40 Kč	101 216,80 Kč	101 541,20 Kč	101 864,60 Kč	102 187,00 Kč
ZISK/ZTRÁTA	-236 351,00 Kč	-46 487,00 Kč	-44 700,40 Kč	-42 912,80 Kč	-41 125,20 Kč	-39 336,60 Kč	-37 547,00 Kč
kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-236 351,00 Kč	-282 838,00 Kč	-327 538,40 Kč	-370 451,20 Kč	-411 576,40 Kč	-450 913,00 Kč	-488 460,00 Kč
VH							
daň							
VH po dani							

Tabulka č. 27 VZZ realistická varianta část 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

VZZ realistická varianta	srpen 22	září 22	říjen 22	listopad 22	prosinec 22
Tržby z prodeje konfekce	49 600,00 Kč	51 200,00 Kč	52 800,00 Kč	54 400,00 Kč	56 000,00 Kč
tržby z prodeje zboží na míru	17 152,00 Kč	17 664,00 Kč	18 176,00 Kč	18 688,00 Kč	19 200,00 Kč
Tržby celkem	66 752,00 Kč	68 864,00 Kč	70 976,00 Kč	73 088,00 Kč	75 200,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	13 350,40 Kč	13 772,80 Kč	14 195,20 Kč	14 617,60 Kč	15 040,00 Kč
Mzdové náklady	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč
Náklady na nájem	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč
Odpisy DM	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč
N na administrativu	4 000,00 Kč	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč
N na pojištění	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč
Náklady na úrok	9 908,00 Kč	9 807,00 Kč	9 706,00 Kč	9 604,00 Kč	9 502,00 Kč
Ostatní N	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady celkem	102 509,40 Kč	109 830,80 Kč	103 152,20 Kč	103 472,60 Kč	103 793,00 Kč
ZISK/ZTRÁTA	-35 757,40 Kč	-40 966,80 Kč	-32 176,20 Kč	-30 384,60 Kč	-28 593,00 Kč
kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-524 217,40 Kč	-565 184,20 Kč	-597 360,40 Kč	-627 745,00 Kč	-656 338,00 Kč
VH					
daň					
VH po dani					

Tabulka č. 28 Výkaz CF realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

CF realistická varianta	Otevření	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Provozní CF	-100 000,00 Kč	-512 646,00 Kč	218 098,45 Kč	563 373,80 Kč	579 326,49 Kč	1 443 813,33 Kč	1 462 476,78 Kč
VH za účetní období	0,00 Kč	-656 338,00 Kč	130 174,45 Kč	475 453,80 Kč	532 598,49 Kč	1 373 997,33 Kč	1 415 748,78 Kč
Odpisy	0,00 Kč	43 692,00 Kč	87 924,00 Kč	87 920,00 Kč	46 728,00 Kč	69 816,00 Kč	46 728,00 Kč
změna zásob	-100 000,00 Kč	100 000,00 Kč					
Investiční CF	-312 980,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-210 000,00 Kč	0,00 Kč
změna dlouhodobého majetku	-312 980,00 Kč					-210 000,00 Kč	
Finanční CF	0,00 Kč	-188 778,00 Kč	-220 191,00 Kč	-236 109,00 Kč	-253 179,00 Kč	-271 480,00 Kč	-291 104,00 Kč
		-188 778,00 Kč	-220 191,00 Kč	-236 109,00 Kč	-253 179,00 Kč	-271 480,00 Kč	-291 104,00 Kč
Celkové CF	-412 980,00 Kč	-701 424,00 Kč	-2 092,55 Kč	327 264,80 Kč	326 147,49 Kč	962 333,33 Kč	1 171 372,78 Kč
Peněžní prostředky na začátku	2 400 000,00 Kč	1 987 020,00 Kč	1 285 596,00 Kč	1 283 503,45 Kč	1 610 768,25 Kč	1 936 915,74 Kč	2 899 249,07 Kč
Peněžní prostředky na konci	1 987 020,00 Kč	1 285 596,00 Kč	1 283 503,45 Kč	1 610 768,25 Kč	1 936 915,74 Kč	2 899 249,07 Kč	4 070 621,85 Kč

Tabulka č. 29 Rozvaha realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha realistická varianta	otevření	31. 12. 2022	31. 12. 2023	31. 12. 2024	31. 12. 2025	31. 12. 2026	31. 12. 2027
Aktiva celkem	2 400 000,00 Kč	1 554 885,00 Kč	1 464 867,45 Kč	1 704 212,25 Kč	1 983 632,74 Kč	3 086 150,07 Kč	4 210 793,85 Kč
Pohledávky za upsaný ZK							
Stálá aktiva	412 980,00 Kč	269 288,00 Kč	181 364,00 Kč	93 444,00 Kč	46 716,00 Kč	186 900,00 Kč	140 172,00 Kč
DM odepisovaný	312 980,00 Kč	269 288,00 Kč	181 364,00 Kč	93 444,00 Kč	46 716,00 Kč	186 900,00 Kč	140 172,00 Kč
zásoby	100 000,00 Kč						
Oběžná aktiva	1 987 020,00 Kč	1 285 597,00 Kč	1 283 503,45 Kč	1 610 768,25 Kč	1 936 916,74 Kč	2 899 250,07 Kč	4 070 621,85 Kč
Časové rozlišení aktiv							
Pasiva celkem	2 400 000,00 Kč	1 554 885,00 Kč	1 464 867,45 Kč	1 704 212,25 Kč	1 983 632,74 Kč	3 086 150,07 Kč	4 210 793,85 Kč
Vlastní kapitál	600 000,00 Kč	-56 338,00 Kč	73 836,45 Kč	549 290,25 Kč	1 081 888,74 Kč	2 455 886,07 Kč	3 871 634,85 Kč
Základní kapitál	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč
VH minulých let			-656 338,00 Kč	-526 163,55 Kč	-50 709,75 Kč	481 888,74 Kč	1 855 886,07 Kč
Výsledek hospodaření		-656 338,00 Kč	130 174,45 Kč	475 453,80 Kč	532 598,49 Kč	1 373 997,33 Kč	1 415 748,78 Kč
Cizí zdroje	1 800 000,00 Kč	1 611 223,00 Kč	1 391 031,00 Kč	1 154 922,00 Kč	901 744,00 Kč	630 264,00 Kč	339 159,00 Kč
Rezervy							
Závazky	1 800 000,00 Kč	1 611 223,00 Kč	1 391 031,00 Kč	1 154 922,00 Kč	901 744,00 Kč	630 264,00 Kč	339 159,00 Kč
Časové rozlišení pasiv							

3.7.7 Optimistická varianta finančního plánu

Poslední variantou finančního plánu je optimistická varianta. Ta předpokládá nejvyšší tržby z prodeje zboží z důvodu oslovení největšího počtu potenciálních zákazníků.

Optimistická varianta výkazu zisku a ztráty počítá s oslovením 76 % potenciálních zákazníků jak u konfekčního zboží, tak u zboží šitého na míru, a to v prvním měsíci podnikání. Dále je předpokládán pozvolnější nárůst oslovených potenciálních zákazníků, a s tím nárůst tržeb.

Ve třetím a pátém roce podnikání vzrostou osobní náklady z důvodu navýšení mezd a přijetí dalších zaměstnanců. Současně jsou zde nejvyšší náklady na materiál vzhledem k nejvyšším tržbám.

Tabulky č. 30 a 31 ukazují výkaz zisku a ztráty podniku za první rok činnosti. Ani v optimistické variantě nedosáhne podnik během prvního roku podnikání zisku. Výkaz zisku a ztráty pro zbylá období je součástí přílohy č. 4.

Co se výkazu o peněžních tocích týče, zobrazuje jej tabulka č. 32. V optimistické variantě finančního plánu se finance podniku pohybují ve vysokých hodnotách po celou dobu plánu.

Rozvaha optimistické varianty se nachází v tabulce č. 33. Stálá aktiva obsahují dlouhodobý majetek podniku, Oběžná aktiva jeho peněžní prostředky. Vlastní kapitál obsahuje základní kapitál podniku a výsledky hospodaření za dané období a cizí zdroje představují podnikatelský úvěr. Údaje v rozvaze jsou vždy k 31. 12. daného roku.

Tabulka č. 30 VZZ optimistická varianta část 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

VZZ optimistická varianta	leden 22	únor 22	březen 22	duben 22	květen 22	červen 22	červenec 22
Tržby z prodeje konfekce	-	60 800,00 Kč	61 600,00 Kč	62 400,00 Kč	63 200,00 Kč	64 000,00 Kč	64 800,00 Kč
tržby z prodeje zboží na míru	-	19 456,00 Kč	19 712,00 Kč	19 968,00 Kč	20 224,00 Kč	20 480,00 Kč	20 736,00 Kč
Tržby celkem	0,00 Kč	80 256,00 Kč	81 312,00 Kč	82 368,00 Kč	83 424,00 Kč	84 480,00 Kč	85 536,00 Kč
Zřizovací náklady	120 100,00 Kč	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	30 000,00 Kč	16 051,20 Kč	16 262,40 Kč	16 473,60 Kč	16 684,80 Kč	16 896,00 Kč	17 107,20 Kč
Mzdové náklady	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč
Náklady na nájem	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč
Odpisy DM	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč
N na administrativu	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč
N na pojištění	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč
Náklady na úrok	-	10 500,00 Kč	10 403,00 Kč	10 305,00 Kč	10 207,00 Kč	10 108,00 Kč	10 008,00 Kč
Ostatní N	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady celkem	236 351,00 Kč	105 802,20 Kč	105 916,40 Kč	106 029,60 Kč	106 142,80 Kč	106 255,00 Kč	106 366,20 Kč
ZISK/ZTRÁTA	-236 351,00 Kč	-25 546,20 Kč	-24 604,40 Kč	-23 661,60 Kč	-22 718,80 Kč	-21 775,00 Kč	-20 830,20 Kč
kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-236 351,00 Kč	-261 897,20 Kč	-286 501,60 Kč	-310 163,20 Kč	-332 882,00 Kč	-354 657,00 Kč	-375 487,20 Kč
VH							
daň							
VH po dani							

Tabulka č. 31 VZZ optimistická varianta část 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

VZZ optimistická varianta	srpen 22	září 22	říjen 22	listopad 22	prosinec 22
Tržby z prodeje konfekce	65 600,00 Kč	66 400,00 Kč	67 200,00 Kč	68 000,00 Kč	68 800,00 Kč
tržby z prodeje zboží na míru	20 992,00 Kč	21 248,00 Kč	21 504,00 Kč	21 760,00 Kč	22 016,00 Kč
Tržby celkem	86 592,00 Kč	87 648,00 Kč	88 704,00 Kč	89 760,00 Kč	90 816,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	17 318,40 Kč	17 529,60 Kč	17 740,80 Kč	17 952,00 Kč	18 163,20 Kč
Mzdové náklady	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč
Náklady na nájem	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč
Odpisy DM	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč	3 641,00 Kč
N na administrativu	4 000,00 Kč	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč
N na pojištění	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč	1 100,00 Kč
Náklady na úrok	9 908,00 Kč	9 807,00 Kč	9 706,00 Kč	9 604,00 Kč	9 502,00 Kč
Ostatní N	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady celkem	106 477,40 Kč	113 587,60 Kč	106 697,80 Kč	106 807,00 Kč	106 916,20 Kč
ZISK/ZTRÁTA	-19 885,40 Kč	-25 939,60 Kč	-17 993,80 Kč	-17 047,00 Kč	-16 100,20 Kč
kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-395 372,60 Kč	-421 312,20 Kč	-439 306,00 Kč	-456 353,00 Kč	-472 453,20 Kč
VH					
daň					
VH po dani					

Tabulka č. 32 Výkaz CF optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

CF optimistická varianta	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Provozní CF	-428 761,20 Kč	320 181,78 Kč	621 227,24 Kč	637 179,93 Kč	1 517 529,81 Kč	1 532 616,30 Kč
VH za účetní období	-472 453,20 Kč	232 257,78 Kč	533 307,24 Kč	590 451,93 Kč	1 447 713,81 Kč	1 485 888,30 Kč
Odpisy	43 692,00 Kč	87 924,00 Kč	87 920,00 Kč	46 728,00 Kč	69 816,00 Kč	46 728,00 Kč
změna zásob	100 000,00 Kč					
Investiční CF	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	-210 000,00 Kč	0,00 Kč
změna dlouhodobého majetku					-210 000,00 Kč	
Finanční CF	-188 778,00 Kč	-220 191,00 Kč	-236 109,00 Kč	-253 179,00 Kč	-271 480,00 Kč	-291 104,00 Kč
	-188 778,00 Kč	-220 191,00 Kč	-236 109,00 Kč	-253 179,00 Kč	-271 480,00 Kč	-291 104,00 Kč
Celkové CF	-617 539,20 Kč	99 990,78 Kč	385 118,24 Kč	384 000,93 Kč	1 036 049,81 Kč	1 241 512,30 Kč
Peněžní prostředky na začátku	2 087 020,00 Kč	1 469 480,80 Kč	1 569 471,58 Kč	1 954 589,82 Kč	2 338 590,75 Kč	3 374 640,56 Kč
Peněžní prostředky na konci	1 469 480,80 Kč	1 569 471,58 Kč	1 954 589,82 Kč	2 338 590,75 Kč	3 374 640,56 Kč	4 616 152,86 Kč

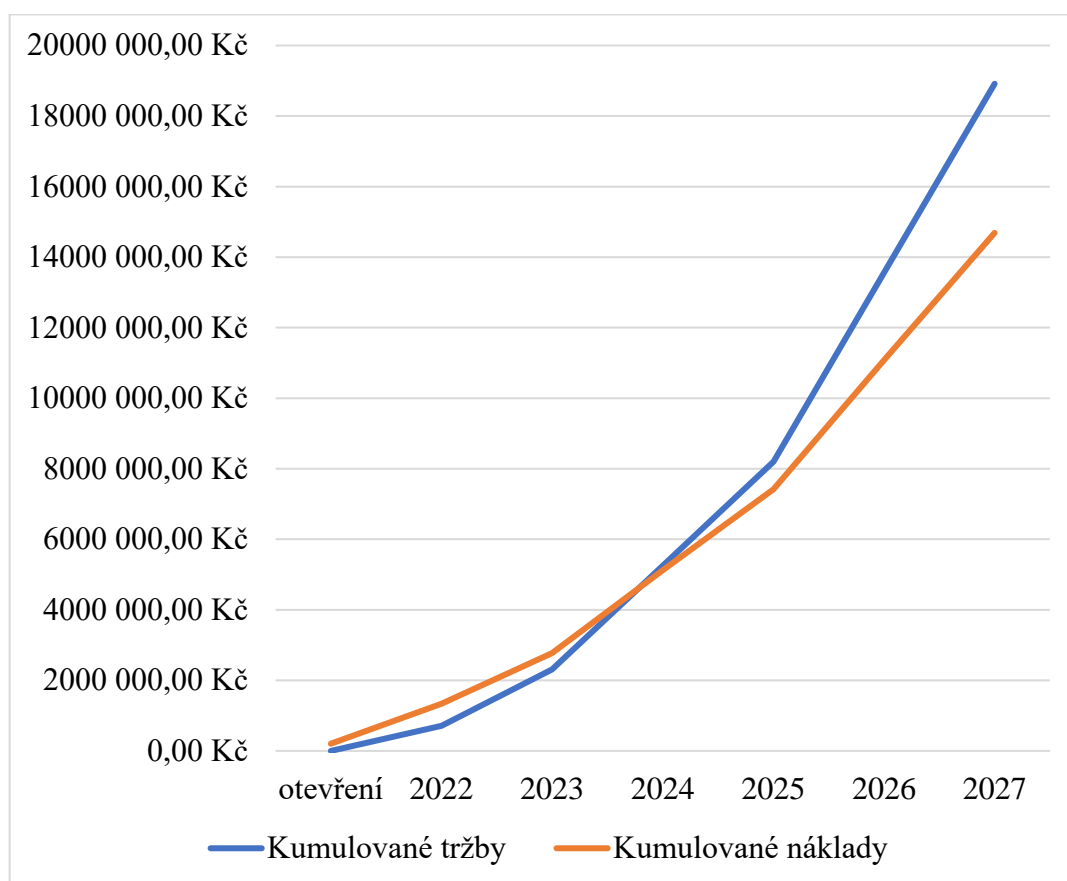
Tabulka č. 33 Rozvaha optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozvaha optimistická varianta	otevření	31. 12. 2022	31. 12. 2023	31. 12. 2024	31. 12. 2025	31. 12. 2026	31. 12. 2027
Aktiva celkem	2 400 000,00 Kč	1 738 769,80 Kč	1 750 835,58 Kč	2 048 033,82 Kč	2 385 307,75 Kč	3 561 541,56 Kč	4 756 324,86 Kč
Pohledávky za upsaný ZK							
Stálá aktiva	412 980,00 Kč	269 288,00 Kč	181 364,00 Kč	93 444,00 Kč	46 716,00 Kč	186 900,00 Kč	140 172,00 Kč
DM odepisovaný	312 980,00 Kč	269 288,00 Kč	181 364,00 Kč	93 444,00 Kč	46 716,00 Kč	186 900,00 Kč	140 172,00 Kč
zásoby	100 000,00 Kč						
Oběžná aktiva	1 987 020,00 Kč	1 469 481,80 Kč	1 569 471,58 Kč	1 954 589,82 Kč	2 338 591,75 Kč	3 374 641,56 Kč	4 616 152,86 Kč
Časové rozlišení aktiv							
Pasiva celkem	2 400 000,00 Kč	1 738 769,80 Kč	1 750 835,58 Kč	2 048 033,82 Kč	2 385 307,75 Kč	3 561 541,56 Kč	4 756 324,86 Kč
Vlastní kapitál	600 000,00 Kč	127 546,80 Kč	359 804,58 Kč	893 111,82 Kč	1 483 563,75 Kč	2 931 277,56 Kč	4 417 165,86 Kč
Základní kapitál	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč	600 000,00 Kč
VH minulých let			-472 453,20 Kč	-240 195,42 Kč	293 111,82 Kč	883 563,75 Kč	2 331 277,56 Kč
Výsledek hospodaření		-472 453,20 Kč	232 257,78 Kč	533 307,24 Kč	590 451,93 Kč	1 447 713,81 Kč	1 485 888,30 Kč
Cizí zdroje	1 800 000,00 Kč	1 611 223,00 Kč	1 391 031,00 Kč	1 154 922,00 Kč	901 744,00 Kč	630 264,00 Kč	339 159,00 Kč
Rezervy							
Závazky	1 800 000,00 Kč	1 611 223,00 Kč	1 391 031,00 Kč	1 154 922,00 Kč	901 744,00 Kč	630 264,00 Kč	339 159,00 Kč
Časové rozlišení pasiv							

3.7.8 Bod zvratu

Bodem zvratu rozumíme okamžik, kdy se náklady podniku rovnají jeho tržbám a podnik tak není ani ve ztrátě, ani v zisku. Jeho určením zjistíme, kdy podnik začne vydělávat, tedy kdy se kumulovaný zisk začne pohybovat v kladných hodnotách.

Následující graf č. 14 zobrazuje bod zvratu realistické varianty finančního plánu. Body zvratu ostatních variant jsou součástí přílohy č. 5.



Graf č. 14 Bod zvratu realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět, bodu zvratu podnik dosáhne v roce 2024. Pro lepší přehled a přesnější určení je bod zvratu realistické varianty zobrazen také v tabulce č. 34, kde vidíme, že bodu zvratu podnik dosáhne konkrétně v průběhu čtvrtého kvartálu roku 2024.

Tabulka č. 34 Bod zvratu realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)

Realistická varianta	Tržby celkem	Náklady celkem	Zisk/ztráta	Kumulovaný zisk/ztráta
IQ 2024	731 856,00 Kč	590 990,20 Kč	140 865,80 Kč	-321 683,00 Kč
IIQ 2024	733 392,00 Kč	585 286,40 Kč	148 105,60 Kč	-173 577,40 Kč
IIIQ 2024	734 928,00 Kč	589 564,60 Kč	145 363,40 Kč	-28 214,00 Kč
IVQ 2024	736 464,00 Kč	583 818,80 Kč	152 645,20 Kč	124 431,20 Kč
2024	2 936 640,00 Kč	2 349 660,00 Kč	586 980,00 Kč	711 411,20 Kč
2025	2 952 000,00 Kč	2 294 471,00 Kč	657 529,00 Kč	1 368 940,20 Kč
2026	5 351 040,00 Kč	3 654 747,00 Kč	1 696 293,00 Kč	3 065 233,20 Kč
2027	5 362 080,00 Kč	3 614 242,00 Kč	1 747 838,00 Kč	4 813 071,20 Kč

3.8 Časový harmonogram

Před založením podniku a zahájením podnikání je třeba provést určité činnosti. Tyto činnosti jsou obsahem tabulky č. 35 na další straně, kde lze vidět i jejich předpokládané datum zahájení a dokončení. Datum dokončení je poslední termín, do kterého je nutné danou činnost dokončit. Časový harmonogram začíná 1. října roku 2021 a končí zahájením prodeje 1. února 2022.

Tabulka č. 35 Časový harmonogram činností (Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Zahájení	Dokončení	Říjen 2021	Listopad 2021	Prosinec 2021	Leden 2022	Únor 2022
získání živnostenského listu	1. 10. 2021	7. 10. 2021					
hledání prostor pro ateliér a pronájem těchto prostor	1. 10. 2021	31. 12. 2021					
hledání vhodného zaměstnance a podpis smlouvy	1. 10. 2021	15. 12. 2021					
sepsání zakladatelské listiny	8. 10. 2021	11. 10. 2021					
zajištění dokumentů pro zápis do obchodního rejstříku	12. 10. 2021	16. 10. 2021					
zápis do obchodního rejstříku	17. 10. 2021	18. 10. 2021					
vyřízení úvěru	19. 10. 2021	31. 10. 2021					
vytváření návrhů oblečení	18. 10. 2021	30. 12. 2021					
výběr a nákup materiálu	1. 12. 2021	31. 12. 2021					
nákup vybavení ateliéru	15. 12. 2021	7. 1. 2022					
šití vzorků	15. 12. 2021	14. 1. 2022					
focení vzorků	28. 12. 2021	14. 1. 2022					
zřízení webu a e-shopu	15. 12. 2021	5. 1. 2022					
vybavení ateliéru	1. 1. 2022	7. 1. 2022					
marketingové aktivity	1. 1. 2022	-					
Zahájení prodeje	1. 2. 2022	-					

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zpracována na téma podnikatelský plán. Hlavním cílem bylo tedy vytvoření reálného podnikatelského plánu podniku s ručně šitým oděvním zbožím v Brně. V návaznosti na teoretickou část, která obsahuje literární rešerši zpracovanou pomocí obsahové analýzy po nastudování problematiky prostřednictvím vybraných zdrojů, byla vytvořena analytická část práce. Zde byl proveden sběr dat, jejich analýza a vyhodnocení. Metodami analýzy jsou SLEPTE, Porterův model pěti konkurenčních sil, McKinseyho 7S a marketingový výzkum. Analytická část práce je shrnuta ve SWOT analýze. Zde byly shrnuty zjištěné skutečnosti do čtyř skupin, a to do: příležitostí (např. absence přímé konkurence v Brně), hrozeb (např. situace na trhu způsobená virem covid19), silných stránek (např. možnost zákazníků vyzkoušet si zboží v ateliéru) a slabých stránek (např. nový podnik bez historie). Poslední částí práce jsou vlastní návrhy.

Vlastní návrhy obsahují samotný podnikatelský plán vytvořený na základě výsledků analytické části metodou syntézy poznatků. Podnikatelský plán se skládá z několika částí. Nejprve byl podnik představen z hlediska jeho plánovaných činností, lokality, majitelů a jejich vkladů a loga. Podnikatelský plán vychází z cíle podniku stát se vyhledávanou módní značkou vyhlášenou svou originalitou a nekonvenčním pojetím tvorby ze softshellu na brněnském trhu.

Dále byl podnikatelský plán rozvinut o obchodní plán, který byl zaměřen na představení budoucích dodavatelů podniku. Tito dodavatelé byli vybráni na základě kvality jejich materiálů, ceny a také podmínek pro nákup těchto materiálů.

Další dílčí částí byl organizační plán podniku. Zde byl specifikován počet zaměstnanců v různém časovém období podnikání a činnosti, za které budou odpovědní. Majitelka podniku bude zastávat mimo jiné administrativu podniku, komunikaci se zákazníky, navrhování oděvů a výběr materiálů. Zbylí zaměstnanci (švadleny) budou mít na starost činnosti jako je šití produktů, asistence při vytváření střihů, balení zboží apod.

V marketingovém plánu podniku byl definován marketingový mix (4P). Zde byly popsány produkty, které bude podnik nabízet. Dále způsob tvorby cen produktů, která bude probíhat na základě analýzy konkurence a výsledků marketingového průzkumu.

Z hlediska distribuce podnik plánuje prodej v místě ateliéru či využití internetového obchodu. Propagace značky a produktů bude probíhat prostřednictvím sociálních sítí a pravidelných marketingových kampaní.

Riziková politika podniku měla za cíl snížit nejvýznamnější rizika, kterými byly nenalezení vhodných zaměstnanců a nenalezení vhodných prostor pro ateliér. Hodnotu těchto (i ostatních významných rizik) se podařilo snížit tak, že žádné z nich již nespadlo do kategorie rizik kritických.

Finanční plán podniku obsahuje vyčíslení zřizovacích výdajů podniku, pravidelných výdajů, osobních náklů, dále představení odpisového plánu podniku, splátkového kalendáře a odhad budoucích příjmů. Finanční plán byl dále sestrojen ve třech variantách, a to ve variantě pesimistické, realistické a optimistické. Všechny tři varianty jsou tvořeny výkazem zisku a ztrát, rozvahou, výkazem o peněžních tocích a určením bodu zvratu jednotlivých variant.

Počáteční kapitál tvoří vklad majitelky v hodnotě 600 000 Kč a dále úvěr 1 800 000 Kč se splatností 7 let. Realistická varianta finančního plánu podniku předpokládá v prvním roce podnikání ztrátu. V druhém roce podnikání podnik dosáhne zisku 130 174 Kč, který dále poroste. K bodu zvratu realistické varianty, který se nachází v bodě průsečíku kumulovaných nákladů a kumulovaných tržeb, dojde v průběhu čtvrtého kvartálu třetího roku podnikání.

V časovém harmonogramu činností jsou představeny ty činnosti, které je nutno provést před založením podniku a zahájením podnikání. Časový harmonogram začíná na podzim roku 2021 a končí zahájením prodeje 1. února 2022.

Podnikatelský plán vychází z poznatků zjištěných k určitému datu, proto je důležité brát v potaz jejich proměnlivost v čase a tuto skutečnost zohlednit při jeho realizaci.

Jako autorka této diplomové práce vidím její přínos ve značném rozšíření svých znalostí týkajících se tvorby podnikatelského plánu, zejména pak v oblasti podnikání, která je mi velice blízkou. Podnikatelský plán vytvořený prostřednictvím diplomové práce mi bude velice cenným dokumentem v začátcích mého budoucího podnikání.

Na základě všech výše zmíněných poznatků považuji všechny cíle diplomové práce za splněné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 8024702541, 9788024702544.
- (2) Chování zákazníka. VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Chování zákazníka*. Praha: Grada, 2011, s. 136. ISBN 8024735288, 9788024735283.
- (3) Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník ze dne 22. března 2012
- (4) ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, s. 14-16. ISBN 8027121825, 9788027121823.
- (5) Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) ze dne 25. ledna 2012.
- (6) SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007, s. 25. ISBN 8024719924, 9788024719924.
- (7) Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon ze dne 2. října 1991.
- (8) VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. ISBN 8024743728, 9788024743721.
- (9) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a doplněné vydání Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
- (10) STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2007, s. 80. ISBN 8071799262, 9788071799269.
- (11) SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011, s. 14-15. ISBN 8024741032, 9788024741031.
- (12) SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada 2010, s. 59-60. ISBN 8024733390, 9788024733395.
- (13) FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- (14) SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

- (15) SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- (16) HISRICH, Robert D. a Michael P. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-858-6507-6.
- (17) KORÁB, V. a M. MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.
- (18) KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (19) FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Třetí aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a.s, 2011. ISBN 978-80-251-3763-5.
- (20) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- (21) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (22) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1667-4.
- (23) MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- (24) VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6
- (25) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-80-247-0939-0.
- (26) KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 978-80-717-9529-2.
- (27) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- (28) FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt*. 1. vyd. Praha: Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

- (29) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-80-717-9367-0.
- (30) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 8024719118, 9788024719115.
- (31) HANZELKOVÁ, Alena a Brno International Business School. *Personální strategie: krok za krokem*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2013. ISBN 807179564X, 9788071795643.
- (32) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-717-9453-0.
- (33) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 978-80-717-9603-9.
- (34) VICAN, Tomáš, Jiří VANĚK a Vratislav KOZÁK. *Formulace business strategie v oblasti zdravotnictví*. Zlín: VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-875-0029-3.
- (35) MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (36) KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-0966-6.
- (37) KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- (38) MICHALÍKOVÁ, Eva. *Aplikovaná statistika*. [přednáška]. Brno: VUT v Brně, 2018.
- (39) JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (40) TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.
- (41) SO POU-Jihomoravský kraj | ČSÚ. *Český statistický úřad | ČSÚ* [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/so-pou-jihomoravsky-kraj-9oa5p3h0an>

- (42) Hlavní stránka – Kvaltex.cz | metrový textil-velkoobchod-potisk látek. Hlavní stránka – Kvaltex.cz | metrový textil-velkoobchod-potisk látek [online]. Copyright © 2014 [cit. 22. 01. 2021]. Dostupné z: <http://www.kvaltex.cz/>
- (43) Terry móda-Prodej látek online. Terry móda-Prodej látek online [online]. Copyright © Terry moda, All rights reserved [cit. 22. 01. 2021]. Dostupné z: <https://terrymoda.cz/>
- (44) STOKLASA textilní galanterie. STOKLASA textilní galanterie [online]. Copyright © Stoklasa textilní galanterie s.r.o. 2021. [cit. 22. 01. 2021]. Dostupné z: <https://www.stoklasa.cz/>
- (45) Biotextil, biobavlna – 1. český výrobce biotextilu. Biotextil, biobavlna – 1. český výrobce biotextilu [online]. [cit. 22. 01. 2021]. Dostupné z: <http://www.amwa.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Strategická analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 29,30)	28
Obrázek č. 2 Organizační struktura podniku (Zdroj: 35)	33
Obrázek č. 3 Styly řízení (Zdroj: 35).....	33
Obrázek č. 4 Marketingový výzkum (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 37)	34
Obrázek č. 5 Organizační struktura podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	49
Obrázek č. 6 Logo podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Obrázek č. 7 Zkrácené logo podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	73

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 40)	38
Tabulka č. 2 Demografické rozdělení obyvatel v Brně (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 41)	43
Tabulka č. 3 Shrnutí analýz přístupem SWOT (Zdroj: Vlastní zpracování).....	53
Tabulka č. 4 H1: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	66
Tabulka č. 5 H1: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	66
Tabulka č. 6 H2: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	67
Tabulka č. 7 H2: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	68
Tabulka č. 8 H3: Skutečné četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Tabulka č. 9 H3: Očekávané četnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	69
Tabulka č. 10 Produkty (Zdroj: Vlastní zpracování)	80
Tabulka č. 11 Klasifikační stupnice rizik (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka č. 12 Kategorizace rizik (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka č. 13 Ohodnocení rizik (Zdroj: Vlastní zpracování).....	85
Tabulka č. 14 Ohodnocení rizik s ohledem na nápravná opatření (Zdroj: Vlastní zpracování).....	87
Tabulka č. 15 Výdaj na zřízení podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	90
Tabulka č. 16 Výdaje na zařízení ateliéru (Zdroj: Vlastní zpracování)	91
Tabulka č. 17 Výdaje za systémy (Zdroj: Vlastní zpracování)	92
Tabulka č. 18 Odpisy dlouhodobého majetku (Zdroj: Vlastní zpracování).....	93
Tabulka č. 19 Kalkulace osobních nákladů (Zdroj: Vlastní zpracování)	94
Tabulka č. 20 Splátkový kalendář (Zdroj: Vlastní zpracování)	96
Tabulka č. 21 Odhad příjmů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	98
Tabulka č. 22 VZZ pesimistická varianta část 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)	100

Tabulka č. 23 VZZ pesimistická varianta část 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)	101
Tabulka č. 24 Výkaz CF pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	102
Tabulka č. 25 Rozvaha pesimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	103
Tabulka č. 26 VZZ realistická varianta část 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)	105
Tabulka č. 27 VZZ realistická varianta část 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)	106
Tabulka č. 28 Výkaz CF realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	107
Tabulka č. 29 Rozvaha realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	108
Tabulka č. 30 VZZ optimistická varianta část 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)	110
Tabulka č. 31 VZZ optimistická varianta část 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)	111
Tabulka č. 32 Výkaz CF optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování).....	112
Tabulka č. 33 Rozvaha optimistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	113
Tabulka č. 34 Bod zvratu realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	115
Tabulka č. 35 Časový harmonogram činností (Zdroj: Vlastní zpracování)	116

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Sociální status respondentů (Zdroj: Vlastní zpracování)	56
Graf č. 2 Místo nákupu oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)	57
Graf č. 3 Preference oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)	58
Graf č. 4 Vlastnosti ovlivňující výběr oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)	59
Graf č. 5 Marketingové nástroje ovlivňující zákazníka při výběru oblečení	60
Graf č. 6 Průměrná částka utracená za jeden nákup oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)	60
Graf č. 7 Četnost nákupů oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)	61
Graf č. 8 Důležité aspekty nově vzniklé oděvní značky (Zdroj: Vlastní zpracování)	62
Graf č. 9 Zájem o konkrétní ručně šité oblečení (Zdroj: Vlastní zpracování)	63
Graf č. 10 Zájem o ručně šité oblečení na míru (Zdroj: Vlastní zpracování)	63
Graf č. 11 Ochota respondentů připlatit si za ručně šité oblečení na míru (Zdroj: Vlastní zpracování)	64
Graf č. 12 Mapa rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	86
Graf č. 13 Pavučinový graf rizik (Zdroj: Vlastní zpracování)	89
Graf č. 14 Bod zvratu realistická varianta (Zdroj: Vlastní zpracování)	114

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1 Testové kritérium (Zdroj: 38)	37
Vzorec č. 2 Kritická hodnota (Zdroj: 38).....	37
Vzorec č. 3 Stupeň volnosti (Zdroj: 38).....	66
Vzorec č. 4 Testové kritérium (Zdroj: Vlastní zpracování dle: 38)	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazníkové šetření (Zdroj: Vlastní zpracování)	I
Příloha č. 2 Odpisový plán majetku (Zdroj: Vlastní zpracování)	V
Příloha č. 3 Splátkový kalendář podniku (Zdroj: Vlastní zpracování).....	IX
Příloha č. 4 Výkazy zisků a ztrát podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)	XII
Příloha č. 5 Bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování)	XXI

Příloha č. 1 Dotazníkové šetření (Zdroj: Vlastní zpracování)

Dobrý den,

studuji druhý ročník magisterského studia na VUT v Brně na Fakultě podnikatelské. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, který je součástí výzkumu zahrnutého v mé diplomové práci. Dotazník se týká mnou navrženého a ručně šitého oblečení. Cílem výzkumu je zjištění preferencí Vás, potenciálních zákazníků nově vznikajícího podniku v Brně. Vámi vyplněný dotazník mi bude cenným zdrojem dat.

Dotazník je anonymní a zabere cca 5 minut.

Děkuji Vám za Vaši podporu a čas.

Denisa Šimková

Identifikace profilu respondenta

1. Jste žena či muž?

- Žena
- Muž

2. Jaký je Váš věk?

- 17 let a méně
- 18-24 let
- 25-34 let
- 35-44 let
- 45-54 let
- 55-64 let
- Více než 65 let

3. Jaký je váš sociální status (více odpovědí)

- Pracující
- Student
- Mateřská dovolená
- Nezaměstnaný
- Důchodce

4. Jak často se pohybujete v Brně?

- Většinu mého času
- Několikrát týdně
- Několikrát měsíčně
- Několikrát do roka
- Do Brna nejezdím

Pokud je Vaše odpověď „Do Brna nejezdím“, ukončete prosím dotazník.

Nakupování oblečení

5. Kde nakupujete nejčastěji oblečení?

- V kamenných prodejnách
- Na internetu
- Jiné:

6. Jaké oblečení preferujete?

- Levnou konfekci (např. z Číny)
- Oblečení ze zahraničí
- Oblečení lokální výroby
- Nemám preference
- Jiné:

7. Které z následujících vlastností Vás nejvíce ovlivňují při výběru oblečení?

(více možností)

- Cena
- Kvalita
- Materiál
- Možnost vyzkoušet
- Pohodlí
- Jiné:

8. Které z následujících marketingových nástrojů Vás nejvíce ovlivňují při výběru oblečení? (více možností)

- Reklama na Facebooku
- Reklama na Instagramu
- Newslettery
- Letáky
- Doporučení od známého/kamaráda
- Jiné:

9. Kolik peněz průměrně utratíte při jednom nákupu oblečení?

- Do 500 Kč
- 500-1000 Kč
- 1000-3000 Kč
- 3000-5000 Kč
- Nad 5000 Kč

10. Jak často nakupujete oblečení?

- Více než jednou měsíčně
- Jednou měsíčně
- Jednou za 3 měsíce

- Jednou za půl roku
- Jednou za rok

11. Podporujete nebo byste měli zájem podporovat lokální tvůrce oděvů?

- Ano
- Ne

Pokud je Vaše odpověď „Ne“, ukončete prosím dotazník.

Oblečení lokální výroby

12. Které aspekty nově vzniklé lokální oděvní značky považujete za důležité?

(více možností)

- cena
- originalita
- lokální výroba
- recenze prvních zákazníků
- kvalitní fotografie
- šití na míru
- možnost zboží vyzkoušet
- volba materiálů oblečení
- reklama

13. Měli byste zájem o některý z následujících ručně šitých produktů? (více možností)

- kabáty dámské
- kabáty pánské
- bundy
- kalhoty dámské
- kabelky
- doplňkové zboží (toaletní taštičky, čepice apod.)
- ne neměl/a
- jiné:

14. Měl/a byste zájem o oblečení šité na míru?

- Ano
- Ne

Pokud je Vaše odpověď „Ne“, ukončete prosím dotazník.

Oblečení šité na míru

15. Vlastníte oblečení šité na míru?

- Ano
- Ne

16. Kolik procent z ceny oblečení, které je v konfekční velikosti, jste ochotni připlatit za jeho ušití na míru?

- do 10 %
- 10-20 %
- 20-30 %
- 30-40 %
- 40-50 %

Příloha č. 2 Odpisový plán majetku (Zdroj: Vlastní zpracování)

DM	SMV - šicí stroje	Notebook	SMV - vybavení skladu	SMV - ostatní odepisovaný majetek	licence účetního SW	SM V - šicí stroje 2026	Odpisy měsíčně	Odpisy ročně	Hodnota majetku k 31.12
PC	210 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	55 000 Kč	7 980 Kč	210 000 Kč			312 980 Kč
počet let odpisů	5	3	3	3	3	5			
I. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč	43 692 Kč	269 288 Kč
II. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
III. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
IV. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
V. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
VI. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
VII. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
VIII. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
IX. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
X. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
XI. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
XII. 22	1 925 Kč	333 Kč	333 Kč	917 Kč	133 Kč		3 641 Kč		
I. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč	87 924 Kč	181 364 Kč
II. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
III. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
IV. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
V. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
VI. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
VII. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
VIII. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
IX. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
X. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
XI. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
XII. 23	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		

DM	SMV - šící stroje	Notebook	SMV - vybavení skladu	SMV - ostatní odepisovaný majetek	licence účetního SW	SM V - šící stroj e 2026	Odpisy měsíčně	Odpisy ročně	Hodnota majetku k 31.12.
PC	210 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	55 000 Kč	7 980 Kč	210 000 Kč			181 364 Kč
počet let odpisů	5	3	3	3	3	5			
I. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč	87 920 Kč	93 444 Kč
II. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
III. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
IV. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
V. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
VI. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
VII. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
VIII. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
IX. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
X. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
XI. 24	3 894 Kč	667 Kč	667 Kč	1 833 Kč	266 Kč		7 327 Kč		
XII. 24	3 894 Kč	663 Kč	663 Kč	1 837 Kč	266 Kč		7 323 Kč		
I. 25	3 894 Kč						3 894 Kč	46 728 Kč	46 716 Kč
II. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		
III. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		
IV. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		
V. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		
VI. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		
VII. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		
VIII. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		
IX. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		
X. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		
XI. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		
XII. 25	3 894 Kč						3 894 Kč		

DM	SMV - šicí stroje	-	-	-	-	SMV - šicí stroje 2026	Odpisy měsíčně	Odpisy ročně	Hodnota majetku k 31.12
PC	210 000 Kč	-	-	-	-	210 000 Kč			46 716 Kč
počet let odpisů	5	-	-	-	-	5			
pořízení šicích strojů v hodnotě 210 000 Kč									
I. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč	69 816 Kč	186 900 Kč
II. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč		
III. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč		
IV. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč		
V. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč		
VI. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč		
VII. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč		
VIII. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč		
IX. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč		
X. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč		
XI. 26	3 894 Kč					1 925 Kč	5 819 Kč		
XII. 26	3 882 Kč					1 925 Kč	5 807 Kč		
I. 27						3 894 Kč	3 894 Kč	46 728 Kč	140 172 Kč
II. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		
III. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		
IV. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		
V. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		
VI. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		
VII. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		
VIII. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		
IX. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		
X. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		
XI. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		
XII. 27						3 894 Kč	3 894 Kč		

DM	SMV - šicí stroje	-	-	-	-	SMV - šicí stroje 2026	Odpisy měsíčně	Odpisy ročně	Hodnota majetku k 31.12
PC	210 000 Kč	-	-	-	-	210 000 Kč			140 172 Kč
počet let odpisů	5	-	-	-	-	5			
I. 28						3 894 Kč	3 894 Kč	46 728 Kč	93 444 Kč
II. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
III. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
IV. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
V. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
VI. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
VII. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
VIII. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
IX. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
X. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
XI. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
XII. 28						3 894 Kč	3 894 Kč		
2029	46 728 Kč	46 716 Kč
I. 30						3 894 Kč	3 894 Kč	46 716 Kč	0 Kč
II. 30						3 894 Kč	3 894 Kč		
III. 30						3 894 Kč	3 894 Kč		
IV. 30						3 894 Kč	3 894 Kč		
V. 30						3 894 Kč	3 894 Kč		
VI. 30						3 894 Kč	3 894 Kč		
VII. 30						3 894 Kč	3 894 Kč		
VIII. 30						3 894 Kč	3 894 Kč		
IX. 30						3 894 Kč	3 894 Kč		
X. 30						3 894 Kč	3 894 Kč		
XI. 30						3 894 Kč	3 894 Kč		
XII. 30						3 882 Kč	3 882 Kč		

Příloha č. 3 Splátkový kalendář podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

číslo splátky	měsíc	počáteční hodnota	úrok	úmor	splátka	reálná platba	konečná hodnota
1	II. 22	1 800 000,00 Kč	10 500,00 Kč	16 667,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 783 333,00 Kč
2	III. 22	1 783 333,00 Kč	10 403,00 Kč	16 764,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 766 569,00 Kč
3	IV. 22	1 766 569,00 Kč	10 305,00 Kč	16 862,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 749 707,00 Kč
4	V. 22	1 749 707,00 Kč	10 207,00 Kč	16 960,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 732 747,00 Kč
5	VI. 22	1 732 747,00 Kč	10 108,00 Kč	17 059,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 715 688,00 Kč
6	VII. 22	1 715 688,00 Kč	10 008,00 Kč	17 159,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 698 529,00 Kč
7	VIII. 22	1 698 529,00 Kč	9 908,00 Kč	17 259,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 681 271,00 Kč
8	IX. 22	1 681 271,00 Kč	9 807,00 Kč	17 359,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	1 663 911,00 Kč
9	X. 22	1 663 911,00 Kč	9 706,00 Kč	17 461,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 646 450,00 Kč
10	XI. 22	1 646 450,00 Kč	9 604,00 Kč	17 563,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 628 888,00 Kč
11	XII. 22	1 628 888,00 Kč	9 502,00 Kč	17 665,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 611 223,00 Kč
12	I. 23	1 611 223,00 Kč	9 399,00 Kč	17 768,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 593 455,00 Kč
13	II. 23	1 593 455,00 Kč	9 295,00 Kč	17 872,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 575 583,00 Kč
14	III. 23	1 575 583,00 Kč	9 191,00 Kč	17 976,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 557 607,00 Kč
15	IV. 23	1 557 607,00 Kč	9 086,00 Kč	18 081,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 539 527,00 Kč
16	V. 23	1 539 527,00 Kč	8 981,00 Kč	18 186,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 521 340,00 Kč
17	VI. 23	1 521 340,00 Kč	8 874,00 Kč	18 292,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	1 503 048,00 Kč
18	VII. 23	1 503 048,00 Kč	8 768,00 Kč	18 399,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 484 649,00 Kč
19	VIII. 23	1 484 649,00 Kč	8 660,00 Kč	18 506,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	1 466 143,00 Kč
20	IX. 23	1 466 143,00 Kč	8 552,00 Kč	18 614,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	1 447 528,00 Kč
21	X. 23	1 447 528,00 Kč	8 444,00 Kč	18 723,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 428 805,00 Kč
22	XI. 23	1 428 805,00 Kč	8 335,00 Kč	18 832,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 409 973,00 Kč
23	XII. 23	1 409 973,00 Kč	8 225,00 Kč	18 942,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 391 031,00 Kč
24	I. 24	1 391 031,00 Kč	8 114,00 Kč	19 052,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	1 371 979,00 Kč
25	II. 24	1 371 979,00 Kč	8 003,00 Kč	19 164,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 352 815,00 Kč
26	III. 24	1 352 815,00 Kč	7 891,00 Kč	19 275,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	1 333 540,00 Kč
27	IV. 24	1 333 540,00 Kč	7 779,00 Kč	19 388,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 314 152,00 Kč

číslo splátky	měsíc	počáteční hodnota	úrok	úmor	splátka	reálná platba	konečná hodnota
28	V. 24	1 314 152,00 Kč	7 666,00 Kč	19 501,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 294 651,00 Kč
29	VI. 24	1 294 651,00 Kč	7 552,00 Kč	19 615,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 275 036,00 Kč
30	VII. 24	1 275 036,00 Kč	7 438,00 Kč	19 729,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 255 307,00 Kč
31	VIII. 24	1 255 307,00 Kč	7 323,00 Kč	19 844,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 235 463,00 Kč
32	IX. 24	1 235 463,00 Kč	7 207,00 Kč	19 960,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 215 503,00 Kč
33	X. 24	1 215 503,00 Kč	7 090,00 Kč	20 076,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	1 195 427,00 Kč
34	XI. 24	1 195 427,00 Kč	6 973,00 Kč	20 194,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 175 233,00 Kč
35	XII. 24	1 175 233,00 Kč	6 856,00 Kč	20 311,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 154 922,00 Kč
36	I. 25	1 154 922,00 Kč	6 737,00 Kč	20 430,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 134 492,00 Kč
37	II. 25	1 134 492,00 Kč	6 618,00 Kč	20 549,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 113 943,00 Kč
38	III. 25	1 113 943,00 Kč	6 498,00 Kč	20 669,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 093 274,00 Kč
39	IV. 25	1 093 274,00 Kč	6 377,00 Kč	20 789,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	1 072 485,00 Kč
40	V. 25	1 072 485,00 Kč	6 256,00 Kč	20 911,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 051 574,00 Kč
41	VI. 25	1 051 574,00 Kč	6 134,00 Kč	21 033,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	1 030 542,00 Kč
42	VII. 25	1 030 542,00 Kč	6 011,00 Kč	21 155,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	1 009 386,00 Kč
43	VIII. 25	1 009 386,00 Kč	5 888,00 Kč	21 279,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	988 108,00 Kč
44	IX. 25	988 108,00 Kč	5 764,00 Kč	21 403,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	966 705,00 Kč
45	X. 25	966 705,00 Kč	5 639,00 Kč	21 528,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	945 177,00 Kč
46	XI. 25	945 177,00 Kč	5 514,00 Kč	21 653,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	923 524,00 Kč
47	XII. 25	923 524,00 Kč	5 387,00 Kč	21 780,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	901 744,00 Kč
48	I. 26	901 744,00 Kč	5 260,00 Kč	21 907,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	879 837,00 Kč
49	II. 26	879 837,00 Kč	5 132,00 Kč	22 034,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	857 803,00 Kč
50	III. 26	857 803,00 Kč	5 004,00 Kč	22 163,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	835 640,00 Kč
51	IV. 26	835 640,00 Kč	4 875,00 Kč	22 292,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	813 348,00 Kč
52	V. 26	813 348,00 Kč	4 745,00 Kč	22 422,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	790 925,00 Kč
53	VI. 26	790 925,00 Kč	4 614,00 Kč	22 553,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	768 372,00 Kč
54	VII. 26	768 372,00 Kč	4 482,00 Kč	22 685,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	745 688,00 Kč

číslo splátky	měsíc	počáteční hodnota	úrok	úmor	splátka	reálná platba	konečná hodnota
55	VIII. 26	745 688,00 Kč	4 350,00 Kč	22 817,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	722 871,00 Kč
56	IX. 26	722 871,00 Kč	4 217,00 Kč	22 950,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	699 921,00 Kč
57	X. 26	699 921,00 Kč	4 083,00 Kč	23 084,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	676 837,00 Kč
58	XI. 26	676 837,00 Kč	3 948,00 Kč	23 219,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	653 618,00 Kč
59	XII. 26	653 618,00 Kč	3 813,00 Kč	23 354,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	630 264,00 Kč
60	I. 27	630 264,00 Kč	3 677,00 Kč	23 490,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	606 774,00 Kč
61	II. 27	606 774,00 Kč	3 540,00 Kč	23 627,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	583 146,00 Kč
62	III. 27	583 146,00 Kč	3 402,00 Kč	23 765,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	559 381,00 Kč
63	IV. 27	559 381,00 Kč	3 263,00 Kč	23 904,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	535 477,00 Kč
64	V. 27	535 477,00 Kč	3 124,00 Kč	24 043,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	511 434,00 Kč
65	VI. 27	511 434,00 Kč	2 983,00 Kč	24 183,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	487 251,00 Kč
66	VII. 27	487 251,00 Kč	2 842,00 Kč	24 325,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	462 926,00 Kč
67	VIII. 27	462 926,00 Kč	2 700,00 Kč	24 466,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	438 460,00 Kč
68	IX. 27	438 460,00 Kč	2 558,00 Kč	24 609,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	413 851,00 Kč
69	X. 27	413 851,00 Kč	2 414,00 Kč	24 753,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	389 098,00 Kč
70	XI. 27	389 098,00 Kč	2 270,00 Kč	24 897,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	364 201,00 Kč
71	XII. 27	364 201,00 Kč	2 125,00 Kč	25 042,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	339 159,00 Kč
72	I. 28	339 159,00 Kč	1 978,00 Kč	25 188,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	313 970,00 Kč
73	II. 28	313 970,00 Kč	1 831,00 Kč	25 335,00 Kč	27 166,00 Kč	27 167,00 Kč	288 635,00 Kč
74	III. 28	288 635,00 Kč	1 684,00 Kč	25 483,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	263 152,00 Kč
75	IV. 28	263 152,00 Kč	1 535,00 Kč	25 632,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	237 520,00 Kč
76	V. 28	237 520,00 Kč	1 386,00 Kč	25 781,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	211 739,00 Kč
77	VI. 28	211 739,00 Kč	1 235,00 Kč	25 932,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	185 807,00 Kč
78	VII. 28	185 807,00 Kč	1 084,00 Kč	26 083,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	159 724,00 Kč
79	VIII. 28	159 724,00 Kč	932,00 Kč	26 235,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	133 489,00 Kč
80	IX. 28	133 489,00 Kč	779,00 Kč	26 388,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	107 101,00 Kč
81	X. 28	107 101,00 Kč	625,00 Kč	26 542,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	80 559,00 Kč
82	XI. 28	80 559,00 Kč	470,00 Kč	26 697,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	53 862,00 Kč
83	XII. 28	53 862,00 Kč	314,00 Kč	26 853,00 Kč	27 167,00 Kč	27 167,00 Kč	27 009,00 Kč
84	I. 29	27 009,00 Kč	158,00 Kč	27 009,00 Kč	27 167,00 Kč	27 153,00 Kč	0,00 Kč

Příloha č. 4 Výkazy zisků a ztrát podniku (Zdroj: Vlastní zpracování)

VZZ pesimistická varianta	2022	leden 23	únor 23	březen 23	duben 23	květen 23	červen 23
Tržby z prodeje konfekce	369 600,00 Kč	64 800,00 Kč	67 200,00 Kč	69 600,00 Kč	72 000,00 Kč	74 400,00 Kč	76 800,00 Kč
Tržby z prodeje zboží na míru	146 176,00 Kč	24 576,00 Kč	25 344,00 Kč	26 112,00 Kč	26 880,00 Kč	27 648,00 Kč	28 416,00 Kč
Tržby celkem	515 776,00 Kč	89 376,00 Kč	92 544,00 Kč	95 712,00 Kč	98 880,00 Kč	102 048,00 Kč	105 216,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	103 155,20 Kč	17 875,20 Kč	18 508,80 Kč	19 142,40 Kč	19 776,00 Kč	20 409,60 Kč	21 043,20 Kč
Mzdové náklady	408 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	138 720,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč
Náklady na nájem	276 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč
Odpisy DM	43 692,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč
N na administrativu	62 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	11 400,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč
N na pojištění	13 200,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč
Náklady na úrok	110 058,00 Kč	9 399,00 Kč	9 295,00 Kč	9 191,00 Kč	9 086,00 Kč	8 981,00 Kč	8 874,00 Kč
Ostatní N	12 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady celkem	1 328 325,20 Kč	110 611,20 Kč	111 140,80 Kč	118 670,40 Kč	112 199,00 Kč	112 727,60 Kč	113 254,20 Kč
ZISK/ZTRÁTA	-812 549,20 Kč	-21 235,20 Kč	-18 596,80 Kč	-22 958,40 Kč	-13 319,00 Kč	-10 679,60 Kč	-8 038,20 Kč
Kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-812 549,20 Kč	-833 784,40 Kč	-852 381,20 Kč	-875 339,60 Kč	-888 658,60 Kč	-899 338,20 Kč	-907 376,40 Kč
VH	-812 549,20 Kč						
Daň	-						
VH po dani	-812 549,20 Kč						

VZZ pesimistická varianta	červenec 23	srpen 23	září 23	říjen 23	listopad 23	prosinec 23	2023
Tržby z prodeje konfekce	79 200,00 Kč	81 600,00 Kč	84 000,00 Kč	86 400,00 Kč	88 800,00 Kč	91 200,00 Kč	936 000,00 Kč
Tržby z prodeje zboží na míru	29 184,00 Kč	29 952,00 Kč	30 720,00 Kč	31 488,00 Kč	32 256,00 Kč	33 024,00 Kč	345 600,00 Kč
Tržby celkem	108 384,00 Kč	111 552,00 Kč	114 720,00 Kč	117 888,00 Kč	121 056,00 Kč	124 224,00 Kč	1 281 600,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	21 676,80 Kč	22 310,40 Kč	22 944,00 Kč	23 577,60 Kč	24 211,20 Kč	24 844,80 Kč	256 320,00 Kč
Mzdové náklady	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	408 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	138 720,00 Kč
Náklady na nájem	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	276 000,00 Kč
Odpisy DM	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	87 924,00 Kč
N na administrativu	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	62 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	11 400,00 Kč
N na pojištění	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	18 000,00 Kč
Náklady na úrok	8 768,00 Kč	8 660,00 Kč	8 552,00 Kč	8 444,00 Kč	8 335,00 Kč	8 225,00 Kč	105 810,00 Kč
Ostatní N	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Náklady celkem	113 781,80 Kč	114 307,40 Kč	121 833,00 Kč	115 358,60 Kč	115 883,20 Kč	116 406,80 Kč	1 376 174,00 Kč
ZISK/ZTRÁTA	-5 397,80 Kč	-2 755,40 Kč	-7 113,00 Kč	2 529,40 Kč	5 172,80 Kč	7 817,20 Kč	-94 574,00 Kč
Kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-912 774,20 Kč	-915 529,60 Kč	-922 642,60 Kč	-920 113,20 Kč	-914 940,40 Kč	-907 123,20 Kč	-907 123,20 Kč
VH							-94 574,00 Kč
Daň							-
VH po dani							-94 574,00 Kč

VZZ pesimistická varianta	1Q 24	2Q 24	3Q 24	4Q 24	2024	2025	2026	2027
Tržby z prodeje konfekce	468 000,00 Kč	486 000,00 Kč	444 000,00 Kč	522 000,00 Kč	1 920 000,00 Kč	2 136 000,00 Kč	3 240 000,00 Kč	3 276 000,00 Kč
Tržby z prodeje zboží na míru	147 840,00 Kč	152 880,00 Kč	157 920,00 Kč	162 960,00 Kč	621 600,00 Kč	665 280,00 Kč	672 000,00 Kč	1 939 200,00 Kč
Tržby celkem	615 840,00 Kč	638 880,00 Kč	601 920,00 Kč	684 960,00 Kč	2 541 600,00 Kč	2 801 280,00 Kč	3 912 000,00 Kč	5 215 200,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	123 168,00 Kč	127 776,00 Kč	120 384,00 Kč	136 992,00 Kč	508 320,00 Kč	560 256,00 Kč	782 400,00 Kč	1 043 040,00 Kč
Mzdové náklady	222 000,00 Kč	222 000,00 Kč	222 000,00 Kč	222 000,00 Kč	888 000,00 Kč	888 000,00 Kč	1 440 000,00 Kč	1 440 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	75 480,00 Kč	75 480,00 Kč	75 480,00 Kč	75 480,00 Kč	301 920,00 Kč	301 920,00 Kč	489 600,00 Kč	489 600,00 Kč
Náklady na nájem	69 000,00 Kč	69 000,00 Kč	69 000,00 Kč	69 000,00 Kč	276 000,00 Kč	276 000,00 Kč	384 000,00 Kč	384 000,00 Kč
Odpisy DM	21 981,00 Kč	21 981,00 Kč	21 981,00 Kč	21 977,00 Kč	87 920,00 Kč	46 728,00 Kč	69 816,00 Kč	46 728,00 Kč
N na administrativu	23 000,00 Kč	18 000,00 Kč	23 000,00 Kč	18 000,00 Kč	82 000,00 Kč	46 728,00 Kč	69 816,00 Kč	46 728,00 Kč
N na telekomunikační služby	2 850,00 Kč	2 850,00 Kč	2 850,00 Kč	2 850,00 Kč	11 400,00 Kč	11 400,00 Kč	11 400,00 Kč	11 400,00 Kč
N na pojištění	3 300,00 Kč	3 300,00 Kč	3 300,00 Kč	3 300,00 Kč	13 200,00 Kč	13 200,00 Kč	13 200,00 Kč	13 200,00 Kč
Náklady na úrok	24008	22997	21968	20919	89 892,00 Kč	72823	54523	34898
Ostatní N	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Náklady celkem	567 787,00 Kč	566 384,00 Kč	562 963,00 Kč	573 518,00 Kč	2 270 652,00 Kč	2 229 055,00 Kč	3 326 755,00 Kč	3 521 594,00 Kč
ZISK/ZTRÁTA	48 053,00 Kč	72 496,00 Kč	38 957,00 Kč	111 442,00 Kč	270 948,00 Kč	572 225,00 Kč	585 245,00 Kč	1 693 606,00 Kč
Kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-859 070,20 Kč	-786 574,20 Kč	-747 617,20 Kč	-636 175,20 Kč	-636 175,20 Kč	-63 950,20 Kč	521 294,80 Kč	2 214 900,80 Kč
VH					270 948,00 Kč	572 225,00 Kč	585 245,00 Kč	1 693 606,00 Kč
Daň					51 480,12 Kč	108 722,75 Kč	111 196,55 Kč	321 785,14 Kč
VH po dani					219 467,88 Kč	463 502,25 Kč	474 048,45 Kč	1 371 820,86 Kč

VZZ realistická varianta	2022	leden 23	únor 23	březen 23	duben 23	květen 23	červen 23
Tržby z prodeje konfekce	528 000,00 Kč	86 400,00 Kč	88 800,00 Kč	91 200,00 Kč	93 600,00 Kč	96 000,00 Kč	98 400,00 Kč
Tržby z prodeje zboží na míru	183 040,00 Kč	29 568,00 Kč	30 336,00 Kč	31 104,00 Kč	31 872,00 Kč	32 640,00 Kč	33 408,00 Kč
Tržby celkem	711 040,00 Kč	115 968,00 Kč	119 136,00 Kč	122 304,00 Kč	125 472,00 Kč	128 640,00 Kč	131 808,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	142 208,00 Kč	23 193,60 Kč	23 827,20 Kč	24 460,80 Kč	25 094,40 Kč	25 728,00 Kč	26 361,60 Kč
Mzdové náklady	408 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	138 720,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč
Náklady na nájem	276 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč
Odpisy DM	43 692,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč
N na administrativu	62 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	11 400,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč
N na pojištění	13 200,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč
Náklady na úrok	110 058,00 Kč	9 399,00 Kč	9 295,00 Kč	9 191,00 Kč	9 086,00 Kč	8 981,00 Kč	8 874,00 Kč
Ostatní N	12 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady celkem	1 367 378,00 Kč	115 929,60 Kč	116 459,20 Kč	123 988,80 Kč	117 517,40 Kč	118 046,00 Kč	118 572,60 Kč
ZISK/ZTRÁTA	-656 338,00 Kč	38,40 Kč	2 676,80 Kč	-1 684,80 Kč	7 954,60 Kč	10 594,00 Kč	13 235,40 Kč
Kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-656 338,00 Kč	-656 299,60 Kč	-653 622,80 Kč	-655 307,60 Kč	-647 353,00 Kč	-636 759,00 Kč	-623 523,60 Kč
VH	-656 338,00 Kč						
Daň	-						
VH po dani	-656 338,00 Kč						

VZZ realistická varianta	červenec 23	srpen 23	září 23	říjen 23	listopad 23	prosinec 23	2023
Tržby z prodeje konfekce	100 800,00 Kč	103 200,00 Kč	105 600,00 Kč	108 000,00 Kč	110 400,00 Kč	112 800,00 Kč	1 195 200,00 Kč
Tržby z prodeje zboží na míru	34 176,00 Kč	34 944,00 Kč	35 712,00 Kč	36 480,00 Kč	37 248,00 Kč	38 016,00 Kč	405 504,00 Kč
Tržby celkem	134 976,00 Kč	138 144,00 Kč	141 312,00 Kč	144 480,00 Kč	147 648,00 Kč	150 816,00 Kč	1 600 704,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	26 995,20 Kč	27 628,80 Kč	28 262,40 Kč	28 896,00 Kč	29 529,60 Kč	30 163,20 Kč	320 140,80 Kč
Mzdové náklady	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	408 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	138 720,00 Kč
Náklady na nájem	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	276 000,00 Kč
Odpisy DM	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	87 924,00 Kč
N na administrativu	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	62 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	11 400,00 Kč
N na pojištění	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	18 000,00 Kč
Náklady na úrok	8 768,00 Kč	8 660,00 Kč	8 552,00 Kč	8 444,00 Kč	8 335,00 Kč	8 225,00 Kč	105 810,00 Kč
Ostatní N	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Náklady celkem	119 100,20 Kč	119 625,80 Kč	127 151,40 Kč	120 677,00 Kč	121 201,60 Kč	121 725,20 Kč	1 439 994,80 Kč
ZISK/ZTRÁTA	15 875,80 Kč	18 518,20 Kč	14 160,60 Kč	23 803,00 Kč	26 446,40 Kč	29 090,80 Kč	160 709,20 Kč
Kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-607 647,80 Kč	-589 129,60 Kč	-574 969,00 Kč	-551 166,00 Kč	-524 719,60 Kč	-495 628,80 Kč	-495 628,80 Kč
VH							160 709,20 Kč
Daň							30 534,75 Kč
VH po dani							130 174,45 Kč

VZZ realistická varianta	1Q 24	2Q 24	3Q 24	4Q 24	2024	2025	2026	2027
Tržby z prodeje konfekce	565 200,00 Kč	566 400,00 Kč	567 600,00 Kč	568 800,00 Kč	2 268 000,00 Kč	2 280 000,00 Kč	3 427 200,00 Kč	3 434 400,00 Kč
Tržby z prodeje zboží na míru	166 656,00 Kč	166 992,00 Kč	167 328,00 Kč	167 664,00 Kč	668 640,00 Kč	672 000,00 Kč	1 923 840,00 Kč	1 927 680,00 Kč
Tržby celkem	731 856,00 Kč	733 392,00 Kč	734 928,00 Kč	736 464,00 Kč	2 936 640,00 Kč	2 952 000,00 Kč	5 351 040,00 Kč	5 362 080,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	146 371,20 Kč	146 678,40 Kč	146 985,60 Kč	147 292,80 Kč	587 328,00 Kč	590 400,00 Kč	1 070 208,00 Kč	1 072 416,00 Kč
Mzdové náklady	222 000,00 Kč	222 000,00 Kč	222 000,00 Kč	222 000,00 Kč	888 000,00 Kč	888 000,00 Kč	1 440 000,00 Kč	1 440 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	75 480,00 Kč	75 480,00 Kč	75 480,00 Kč	75 480,00 Kč	301 920,00 Kč	301 920,00 Kč	489 600,00 Kč	489 600,00 Kč
Náklady na nájem	69 000,00 Kč	69 000,00 Kč	69 000,00 Kč	69 000,00 Kč	276 000,00 Kč	276 000,00 Kč	384 000,00 Kč	384 000,00 Kč
Odpisy DM	21 981,00 Kč	21 981,00 Kč	21 981,00 Kč	21 977,00 Kč	87 920,00 Kč	46 728,00 Kč	69 816,00 Kč	46 728,00 Kč
N na administrativu	23 000,00 Kč	18 000,00 Kč	23 000,00 Kč	18 000,00 Kč	82 000,00 Kč	82 000,00 Kč	110 000,00 Kč	110 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	2 850,00 Kč	2 850,00 Kč	2 850,00 Kč	2 850,00 Kč	11 400,00 Kč	11 400,00 Kč	11 400,00 Kč	11 400,00 Kč
N na pojištění	3 300,00 Kč	3 300,00 Kč	3 300,00 Kč	3 300,00 Kč	13 200,00 Kč	13 200,00 Kč	13 200,00 Kč	13 200,00 Kč
Náklady na úrok	24 008,00 Kč	22 997,00 Kč	21 968,00 Kč	20 919,00 Kč	89 892,00 Kč	72 823,00 Kč	54 523,00 Kč	34 898,00 Kč
Ostatní N	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Náklady celkem	590 990,20 Kč	585 286,40 Kč	589 564,60 Kč	583 818,80 Kč	2 349 660,00 Kč	2 294 471,00 Kč	3 654 747,00 Kč	3 614 242,00 Kč
ZISK/ZTRÁTA	140 865,80 Kč	148 105,60 Kč	145 363,40 Kč	152 645,20 Kč	586 980,00 Kč	657 529,00 Kč	1 696 293,00 Kč	1 747 838,00 Kč
Kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-354 763,00 Kč	-206 657,40 Kč	-61 294,00 Kč	91 351,20 Kč	91 351,20 Kč	748 880,20 Kč	2 445 173,20 Kč	4 193 011,20 Kč
VH					586 980,00 Kč	657 529,00 Kč	1 696 293,00 Kč	1 747 838,00 Kč
Daň					111 526,20 Kč	124 930,51 Kč	322 295,67 Kč	332 089,22 Kč
VH po dani					475 453,80 Kč	532 598,49 Kč	1 373 997,33 Kč	1 415 748,78 Kč

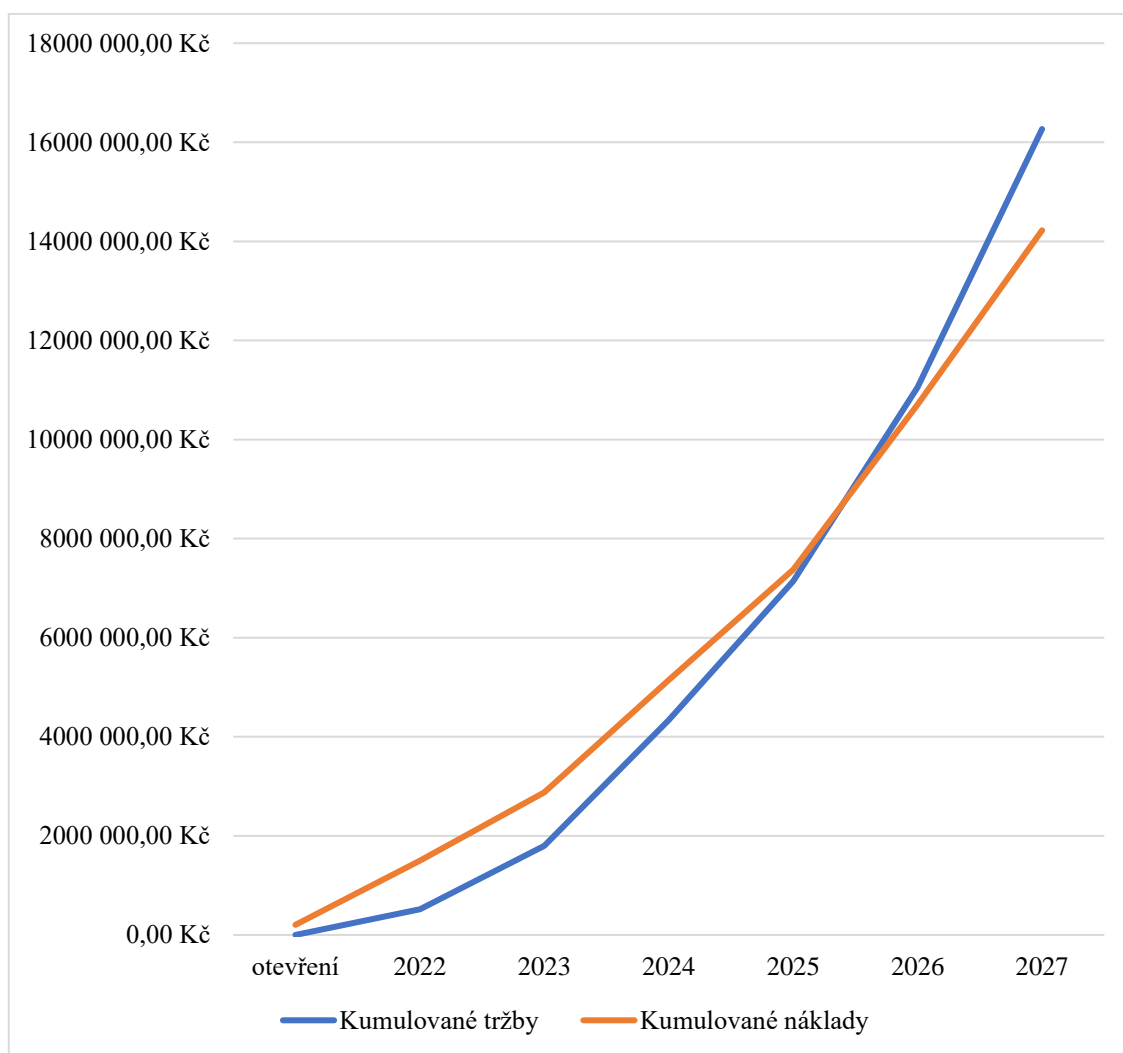
VZZ optimistická varianta	2022	leden 23	únor 23	březen 23	duben 23	květen 23	červen 23
Tržby z prodeje konfekce	712 800,00 Kč	104 400,00 Kč	105 600,00 Kč	106 800,00 Kč	108 000,00 Kč	109 200,00 Kč	110 400,00 Kč
Tržby z prodeje zboží na míru	228 096,00 Kč	33 408,00 Kč	33 792,00 Kč	34 176,00 Kč	34 560,00 Kč	34 944,00 Kč	35 328,00 Kč
Tržby celkem	940 896,00 Kč	137 808,00 Kč	139 392,00 Kč	140 976,00 Kč	142 560,00 Kč	144 144,00 Kč	145 728,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	188 179,20 Kč	27 561,60 Kč	27 878,40 Kč	28 195,20 Kč	28 512,00 Kč	28 828,80 Kč	29 145,60 Kč
Mzdové náklady	133 155,20 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	408 000,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč
Náklady na nájem	276 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč
Odpisy DM	43 692,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč
N na administrativu	62 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	11 400,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč
N na pojištění	13 200,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč
Náklady na úrok	110 058,00 Kč	9 399,00 Kč	9 295,00 Kč	9 191,00 Kč	9 086,00 Kč	8 981,00 Kč	8 874,00 Kč
Ostatní N	12 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč
Náklady celkem	1 413 349,20 Kč	120 297,60 Kč	120 510,40 Kč	127 723,20 Kč	120 935,00 Kč	121 146,80 Kč	121 356,60 Kč
ZISK/ZTRÁTA	-472 453,20 Kč	17 510,40 Kč	18 881,60 Kč	13 252,80 Kč	21 625,00 Kč	22 997,20 Kč	24 371,40 Kč
Kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-472 453,20 Kč	-454 942,80 Kč	-436 061,20 Kč	-422 808,40 Kč	-401 183,40 Kč	-378 186,20 Kč	-353 814,80 Kč
VH	-472 453,20 Kč						
Daň	-						
VH po dani	-472 453,20 Kč						

VZZ optimistická varianta	červenec 23	srpen 23	září 23	říjen 23	listopad 23	prosinec 23	2023
Tržby z prodeje konfekce	111 600,00 Kč	112 800,00 Kč	114 000,00 Kč	115 200,00 Kč	116 400,00 Kč	117 600,00 Kč	1 332 000,00 Kč
Tržby z prodeje zboží na míru	35 712,00 Kč	36 096,00 Kč	36 480,00 Kč	36 864,00 Kč	37 248,00 Kč	37 632,00 Kč	426 240,00 Kč
Tržby celkem	147 312,00 Kč	148 896,00 Kč	150 480,00 Kč	152 064,00 Kč	153 648,00 Kč	155 232,00 Kč	1 758 240,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	29 462,40 Kč	29 779,20 Kč	30 096,00 Kč	30 412,80 Kč	30 729,60 Kč	31 046,40 Kč	351 648,00 Kč
Mzdové náklady	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	34 000,00 Kč	408 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	11 560,00 Kč	138 720,00 Kč
Náklady na nájem	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	23 000,00 Kč	276 000,00 Kč
Odpisy DM	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	7 327,00 Kč	87 924,00 Kč
N na administrativu	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	11 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	4 000,00 Kč	62 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	950,00 Kč	11 400,00 Kč
N na pojištění	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	1 500,00 Kč	18 000,00 Kč
Náklady na úrok	8 768,00 Kč	8 660,00 Kč	8 552,00 Kč	8 444,00 Kč	8 335,00 Kč	8 225,00 Kč	105 810,00 Kč
Ostatní N	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	1 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Náklady celkem	121 567,40 Kč	121 776,20 Kč	128 985,00 Kč	122 193,80 Kč	122 401,60 Kč	122 608,40 Kč	1 471 502,00 Kč
ZISK/ZTRÁTA	25 744,60 Kč	27 119,80 Kč	21 495,00 Kč	29 870,20 Kč	31 246,40 Kč	32 623,60 Kč	286 738,00 Kč
Kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-328 070,20 Kč	-300 950,40 Kč	-279 455,40 Kč	-249 585,20 Kč	-218 338,80 Kč	-185 715,20 Kč	-185 715,20 Kč
VH							286 738,00 Kč
Daň							54 480,22 Kč
VH po dani							232 257,78 Kč

VZZ optimistická varianta	1Q 24	2Q 24	3Q 24	4Q 24	2024	2025	2026	2027
Tržby z prodeje konfekce	589 200,00 Kč	590 400,00 Kč	591 600,00 Kč	592 800,00 Kč	2 364 000,00 Kč	2 376 000,00 Kč	3 564 000,00 Kč	3 567 600,00 Kč
Tržby z prodeje zboží na míru	164 976,00 Kč	165 312,00 Kč	165 648,00 Kč	165 984,00 Kč	661 920,00 Kč	665 280,00 Kč	1 900 800,00 Kč	1 902 720,00 Kč
Tržby celkem	754 176,00 Kč	755 712,00 Kč	757 248,00 Kč	758 784,00 Kč	3 025 920,00 Kč	3 041 280,00 Kč	5 464 800,00 Kč	5 470 320,00 Kč
Zřizovací náklady	-	-	-	-	-	-	-	-
Náklady na materiál	150 835,20 Kč	151 142,40 Kč	151 449,60 Kč	151 756,80 Kč	605 184,00 Kč	608 256,00 Kč	1 092 960,00 Kč	1 094 064,00 Kč
Mzdové náklady	222 000,00 Kč	222 000,00 Kč	222 000,00 Kč	222 000,00 Kč	888 000,00 Kč	888 000,00 Kč	1 440 000,00 Kč	1 440 000,00 Kč
N na sociální a zdravotní pojištění	75 480,00 Kč	75 480,00 Kč	75 480,00 Kč	75 480,00 Kč	301 920,00 Kč	301 920,00 Kč	489 600,00 Kč	489 600,00 Kč
Náklady na nájem	69 000,00 Kč	69 000,00 Kč	69 000,00 Kč	69 000,00 Kč	276 000,00 Kč	276 000,00 Kč	384 000,00 Kč	384 000,00 Kč
Odpisy DM	21 981,00 Kč	21 981,00 Kč	21 981,00 Kč	21 977,00 Kč	87 920,00 Kč	46 728,00 Kč	69 816,00 Kč	46 728,00 Kč
N na administrativu	23 000,00 Kč	18 000,00 Kč	23 000,00 Kč	18 000,00 Kč	82 000,00 Kč	82 000,00 Kč	110 000,00 Kč	110 000,00 Kč
N na telekomunikační služby	2 850,00 Kč	2 850,00 Kč	2 850,00 Kč	2 850,00 Kč	11 400,00 Kč	11 400,00 Kč	11 400,00 Kč	11 400,00 Kč
N na pojištění	3 300,00 Kč	3 300,00 Kč	3 300,00 Kč	3 300,00 Kč	13 200,00 Kč	13 200,00 Kč	13 200,00 Kč	13 200,00 Kč
Náklady na úrok	24 008,00 Kč	22 997,00 Kč	21 968,00 Kč	20 919,00 Kč	89 892,00 Kč	72 823,00 Kč	54 523,00 Kč	34 898,00 Kč
Ostatní N	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč	3 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
Náklady celkem	595 454,20 Kč	589 750,40 Kč	594 028,60 Kč	588 282,80 Kč	2 367 516,00 Kč	2 312 327,00 Kč	3 677 499,00 Kč	3 635 890,00 Kč
ZISK/ZTRÁTA	158 721,80 Kč	165 961,60 Kč	163 219,40 Kč	170 501,20 Kč	658 404,00 Kč	728 953,00 Kč	1 787 301,00 Kč	1 834 430,00 Kč
Kumulovaný ZISK/ZTRÁTA	-26 993,40 Kč	138 968,20 Kč	302 187,60 Kč	472 688,80 Kč	472 688,80 Kč	1 201 641,80 Kč	2 988 942,80 Kč	4 823 372,80 Kč
VH					658 404,00 Kč	728 953,00 Kč	1 787 301,00 Kč	1 834 430,00 Kč
Daň					125 096,76 Kč	138 501,07 Kč	339 587,19 Kč	348 541,70 Kč
VH po dani					533 307,24 Kč	590 451,93 Kč	1 447 713,81 Kč	1 485 888,30 Kč

Příloha č. 5 Bod zvratu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pesimistická varianta	Tržby celkem	Náklady celkem	Zisk/ztráta	Kumulovaný zisk/ztráta
otevření	0,00 Kč	236 351,00 Kč	-236 351,00 Kč	
2022	515 776,00 Kč	1 328 325,20 Kč	-812 549,20 Kč	-812 549,20 Kč
2023	1 281 600,00 Kč	1 376 174,00 Kč	-94 574,00 Kč	-907 123,20 Kč
2024	2 541 600,00 Kč	2 270 652,00 Kč	270 948,00 Kč	-636 175,20 Kč
2025	2 801 280,00 Kč	2 229 055,00 Kč	572 225,00 Kč	-63 950,20 Kč
2026	3 912 000,00 Kč	3 326 755,00 Kč	585 245,00 Kč	521 294,80 Kč
2027	5 215 200,00 Kč	3 521 594,00 Kč	1 693 606,00 Kč	2 214 900,80 Kč



Optimistická varianta	Tržby celkem	Náklady celkem	Zisk/ztráta	Kumulovaný zisk/ztráta
otevření	0,00 Kč	236 351,00 Kč	-236 351,00 Kč	-236 351,00 Kč
2022	940 896,00 Kč	1 413 349,20 Kč	-472 453,20 Kč	-472 453,20 Kč
2023	1 758 240,00 Kč	1 471 502,00 Kč	286 738,00 Kč	-185 715,20 Kč
2024	3 025 920,00 Kč	2 367 516,00 Kč	658 404,00 Kč	472 688,80 Kč
2025	3 041 280,00 Kč	2 312 327,00 Kč	728 953,00 Kč	1 201 641,80 Kč
2026	5 464 800,00 Kč	3 677 499,00 Kč	1 787 301,00 Kč	2 988 942,80 Kč
2027	5 470 320,00 Kč	3 635 890,00 Kč	1 834 430,00 Kč	4 823 372,80 Kč

